Zarządzanie zasobami ludzkimi w nowoczesnej organizacji

Aspekty organizacyjne i psychologiczne

WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

Izabela Warwas
Anna Rogozińska-Pawełczyk

Zarządzanie zasobami ludzkimi w nowoczesnej organizacji

Aspekty organizacyjne i psychologiczne

AKADEMIA ZARZĄDZANIA I FINANSÓW

WYDAWNICTWO UNIWERSYTETU ŁÓDZKIEGO
Łódź 2016

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

Izabela Warwas, Anna Rogozińska-Pawełczyk – Uniwersytet Łódzki
Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Instytut Ekonomik Stosowanych i Informatyki
Katedra Pracy i Polityki Społecznej, 90-214 Łódź, ul. Rewolucji 1905 r., nr 39

RECENZENT
Stanisława Borkowska

REDAKTOR INICJUJĄCY
Monika Borowczyk

REDAKTOR WYDAWNICTWA UŁ
Bogusława Kwiatkowska

SKŁAD I ŁAMANIE
Munda – Maciej Torz

PROJEKT OKŁADKI
Katarzyna Turkowska

Zdjęcie wykorzystane na okładce: © Depositphotos.com/Jirsak

© Copyright by Authors, Łódź 2016
© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2016

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
Wydanie I. W.07119.15.0.K

Ark. wyd. 12,0; ark. druk. 14,5

ISBN 978-83-7969-281-1
e-ISBN 978-83-7969-940-7

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
90-131 Łódź, ul. Lindleya 8
www.wydawnictwo.uni.lodz.pl
e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl
tel. (42) 665 58 63

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

Spis treści

Wprowadzenie **9**

Część I (Izabela Warwas)
Organizacyjne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi **13**

Rozdział I
Proces zarządzania zasobami ludzkimi. Interesariusze oraz wyzwania **15**
Wstęp 15
Zarządzanie i zarządzanie zasobami ludzkimi 15
Globalizacja 19
Gospodarka napędzana wiedzą i informatyzacja 22
Starzenie się społeczeństwa 23
Wyzwania dla nowej gospodarki, nowej organizacji i zatrudnionych w niej pracowników 24
Interesariusze zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji 28
Bibliografia 32

Rozdział II
Motywowanie pracowników **35**
Wstęp 35
Motywacja i motywowanie 35
Podejścia do motywowania 36
Proces motywacyjny 38
Koncepcje i teorie motywacji a instrumenty motywacyjne 48
Bibliografia 51

Rozdział III
Zaangażowanie i wynagradzanie pracowników **53**
Wstęp 53
Istota i rodzaje zaangażowania 53

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

Motywowanie a zaangażowanie 57
Wynagradzanie pracowników 58
Formy wynagrodzeń 60
Kariera i zarządzanie talentami jako istotne obszary kreowania zaangażowania 63
Bibliografia 66

Rozdział IV
Proces szkoleń – metody i ewaluacja 67
Wstęp 67
Zarządzanie kompetencjami 67
Inwestycje w kapitał ludzki 69
Metody i techniki szkoleniowe 70
Efekty szkoleń 75
Bibliografia 76

Rozdział V
Zarządzanie generacjami na wewnętrznym rynku pracy 79
Wstęp 79
Charakterystyka poszczególnych generacji 79
Zarządzanie generacjami w miejscu pracy 82
ZZL a generacje rynku pracy 85
Jakie jest pokolenie C? 90
Bibliografia 92

Część II (Anna Rogozińska-Pawełczyk)
Psychologiczne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi 93

Rozdział I
Umiejętność wywierania wpływu na ludzi – manipulacja czy kluczowa kompetencja współczesnego menedżera 95
Wstęp 95
Wywieranie wpływu czy manipulacja? 95
Wzajemność 97
Zaangażowanie i konsekwencja 100
Społeczny dowód słuszności 103
Autorytet 105
Niedostępność 107
Huśtawka emocjonalna 108
Lubienie 109
Bibliografia 111

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

Rozdział II
Dynamika relacji interpersonalnych w miejscu pracy – kontrakt psychologiczny **113**
Wstęp 113
Wzajemna atrakcyjność 113
Kontrakt psychologiczny w organizacji – podstawowe pojęcia 119
Cechy charakterystyczne kontraktu psychologicznego 121
Typologia kontraktów psychologicznych 123
Kontrakt psychologiczny w relacjach międzyludzkich 125
Oczekiwania pracowników wobec pracodawcy i możliwości ich realizacji 127
Bibliografia 130

Rozdział III
Zasady komunikacji w miejscu pracy **131**
Wstęp 131
Istota procesu komunikacji 132
Rodzaje komunikacji 134
Bariery komunikacji w miejscu pracy 137
Skuteczne komunikowanie się w organizacji 142
Bibliografia 147

Rozdział IV
Negocjacje w biznesie **149**
Wstęp 149
Czym są negocjacje? 149
Typy i style negocjowania 152
Etapy negocjacji 157
Taktyki i techniki negocjacyjne 163
Bibliografia 169

Rozdział V
Zarządzanie stresem, czyli jak budować wewnętrzną siłę? **171**
Wstęp 171
Pojęcie stresu 171
Predykatory stresu 177
Stres w pracy 179
Techniki radzenia sobie ze stresem 182
Bibliografia 187

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

CZĘŚĆ III (Izabela Warwas)
Organizacyjne wymiary zarządzania zasobami ludzkimi – rozwiązywanie problemów w praktyce **189**

CZĘŚĆ IV (Anna Rogozińska-Pawełczyk)
Psychologiczne wymiary zarządzania zasobami ludzkimi – rozwiązywanie problemów w praktyce **201**

Zakończenie **229**

Informacje o autorkach **231**

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

Wprowadzenie

We współczesnym świecie coraz bardziej istotnym czynnikiem rozwoju stają się zasoby ludzkie stanowiące najcenniejszy kapitał każdej firmy. Prawidłowe zarządzanie ludźmi może przesądzić o sukcesie lub porażce organizacji.

W związku ze złożonością zagadnienia realizacji zadań zmierzających do zoptymalizowania funkcjonowania zawodowego człowieka i zespołów ludzkich, powstała koncepcja napisania książki pt.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi w nowoczesnej organizacji – aspekty organizacyjne i psychologiczne*. Stanowi ona kompendium wiedzy o zarządzaniu zasobami ludzkimi w ujęciu organizacyjnym i psychologicznym. Przyjęte interdyscyplinarne podejście gwarantuje bowiem wielość punktów widzenia, a także pozwala uzyskać możliwie szeroki obraz tego złożonego zjawiska. Pozwala także na postawienie pytania o rolę czynników organizacyjnych i psychologicznych oraz determinanty i skutki tego wpływu.

Autorki podjęły starania, by ukazać pogłębione ujęcia istotnych współcześnie i w przyszłości bardzo ważnych kwestii, wyzwań dla zarządzania zasobami ludzkimi, zarządzania kompetencjami, zaangażowania, zarządzania kontraktem psychologicznym oraz procesów wpływu społecznego, zachodzących interakcji międzyludzkich, a także zarządzania stresem. Uzupełnieniem treści teoretycznych jest aneks przedstawiający praktyczne metody rozwiazywania problemów: ćwiczenia, *case study*, pytania oraz testy pomagające samodzielnie udoskonalić kompetencje z omówionych w książce obszarów zarządzania zasobami ludzkimi. Każdy rozdział książki zamyka spis wykorzystanej literatury.

Kolejne rozdziały zamieszczone w monografii zostały podzielone na dwie grupy ze względu na rodzaj dziedzinowego pryzmatu, poprzez który autorki dokonują oglądu szerokiej problematyki trendów zarządzania zasobami ludzkimi.

Pierwsza część *Organizacyjne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi* składa się z pięciu rozdziałów omawiających różne aspekty gospodarowania kapitałem ludzkim z punktu widzenia organizacji i zarządzania.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

W rozdziale pierwszym przedstawiono kontekstowe uwarunkowania rosnącego znaczenia procesu zarządzania zasobami ludzkimi w gospodarce i w kreowaniu sukcesu przedsiębiorstwa na współczesnym rynku; zarysowano ponadto, pokrótce, główne wyzwania oraz kierunki stawiane współczesnemu zarządzaniu zasobami ludzkimi oraz przedstawiono ważną rolę interesariuszy w projektowaniu i przebiegu procesu zarządzania ludźmi. Rozdział drugi jest poświęcony istocie, uwarunkowaniom motywacji i motywowania oraz narzędziom, za pomocą których menedżerowie mogą świadomie kształtować motywacje swoich podwładnych. Treści zawarte w rozdziale trzecim są rozważaniami autorki na temat zaangażowania, a następnie powiązanego z nim wynagradzania. Rozdział kończy analiza kluczowego dla zatrzymania najbardziej cennych pracowników w organizacji procesu zarządzania talentami.

Rosnące znaczenie szkoleń we współczesnym zarządzaniu przedstawiono w kolejnym, czwartym rozdziale. Poruszono w nim, prócz kwestii związanych z przeprowadzaniem procesu szkoleniowego i metod ewaluacji, także zagadnienia podnoszenia kwalifikacji i szerzej rozwoju kompetencji zachodzących w ramach doskonalenia przez całe życie. Ostatni rozdział części pierwszej niniejszego opracowania poświęcony jest refleksjom nad zarządzaniem międzypokoleniowym, gdzie wyjaśnione zostały pojęcia i założenia zarządzania generacyjnego w organizacji. Autorka niniejszego rozdziału podejmuje próbę zaprezentowania katalogu działań adresowanych do poszczególnych pokoleń, a także zwraca uwagę na wkraczające w niedalekiej przyszłości na rynek pracy pokolenie C.

Druga część książki zatytułowana *Psychologiczne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi* zawiera kolejnych pięć rozdziałów, w których znaleźć można analizy wybranych aspektów gospodarowania kapitałem ludzkim z punktu widzenia psychologii organizacji i pracy. Rozdział pierwszy wskazuje na ogromne znaczenie oddziaływania na ludzi. Zaprezentowano w nim podstawowe metody i techniki wywierania wpływu, które mogą być przez niektórych pracodawców bądź pracowników wykorzystywane w celu manipulacji. Autorka przy tym podkreśla, że warunkiem koniecznym wykorzystania powyższych technik jest konstruktywny charakter tego wpływu i brak manipulacji, której wyznacznikami są między innymi ukryte intencje i działania, wykorzystywanie ludzi do własnych celów oraz zysk manipulatora kosztem osoby manipulowanej. W kolejnym rozdziale została dokonana szeroka charakterystyka dynamicznie zmieniających się relacji w miejscu pracy, gdzie istotną rolę pełni nawiązywanie i spełnianie reguł kontraktu psychologicznego. Atutem tego rozdziału jest zilustrowanie omawianych treści wynikami badań empirycznych wskazujących, jakie oczekiwania i potrzeby mają pracownicy polskich przedsiębiorstw oraz możliwości ich zaspokojenia w obecnym miejscu pracy.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

Dynamiczny charakter relacji międzyludzkich zachodzących w organizacji jest bezpośrednio uwarunkowany jakością zachodzącego procesu komunikacji, którego opis i charakterystyka są przedmiotem rozważań trzeciego rozdziału. Autorka zwraca w tym miejscu szczególną uwagę na proces efektywnego komunikowania się, w tym na udzielanie konstruktywnej informacji zwrotnej i unikanie błędów oraz barier komunikacyjnych, które szczególnego znaczenia nabierają w praktyce zarządzania w organizacji. Treści zawarte w rozdziale czwartym są rozważaniami na temat sposobów przygotowywania się do negocjacji oraz takiego ich prowadzenia, aby osiągnąć oczekiwany wynik. W rozdziale tym omówiono również poszczególne fazy, w trakcie których podejmowanych jest bardzo wiele decyzji strategicznych i wykorzystywanych jest szereg metod i taktyk negocjacyjnych. Zagadnienie zjawiska stresu, jego indywidualnego pojmowania i przebiegu jest przedmiotem rozważań ostatniego rozdziału drugiej części książki. Szczególną rolę tutaj pełni opis przyczyn powstawania stresu w miejscu pracy. Poza teoretycznymi rozważaniami na końcu opracowania zamieszczone zostały praktyczne porady i techniki pozwalające na zmniejszanie doświadczanego stresu w organizacji.

Chociaż na rynku wydawniczym znajduje się wiele książek o zbliżonej tematyce, to jednak treści związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi stale się dezaktualizują. Dlatego wciąż potrzebne i poszukiwane są nowe publikacje, zawierające aktualne wątki tematyczne. Wydaje się, że walorem opracowania jest jego praktyczny charakter i możliwość wykorzystania do samodzielnego doskonalenia kompetencji.

Prezentowane w tej publikacji treści wynikają z bogatego doświadczenia dydaktycznego oraz długoletniej praktyki autorek w kierowaniu ludźmi, udziału w charakterze audytorek konkursu Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi, a także prac konsultingowych i szkoleniowych.

Praca ta ma ułatwić zdobywanie wiedzy przez osoby profesjonalnie zajmujące się zagadnieniami personalnymi, liderów zespołów, menedżerów różnorodnych firm. Publikacja nie wyczerpuje tematu, ale, wykraczając poza typowy zakres zagadnień, może okazać się przydatna absolwentom studiów na kierunkach ekonomicznych, psychologicznych czy społecznych.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

Część I

Izabela Warwas

Organizacyjne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

Rozdział I

Proces zarządzania zasobami ludzkimi. Interesariusze oraz wyzwania

Wstęp

W otoczeniu współczesnych organizacji zachodzi szereg zmian społeczno-gospodarczych. Z nich wynikają liczne wyzwania dla zarządzania, w tym zarządzania zasobami ludzkimi (zzl). Organizacje zmieniają się, stając się bardziej otwarte na permanentnie zachodzące zmiany, decentralizują się i spłaszczają struktury, uelastyczniają role organizacyjne i style kierowania, wspierają proces antycypowania zdarzeń, budowania kreatywności i innowacji.

W warunkach niepewności, wysokiego ryzyka i niespotykanego dotąd tempa zmian, zasoby ludzkie stają się podstawowym zasobem organizacji, obok wiedzy i informacji zyskują na znaczeniu w porównaniu z zasobami rzeczowymi czy finansowymi.

Zarządzanie i zarządzanie zasobami ludzkimi

Istnieje wiele definicji zarządzania. „Zarządzanie jest zestawem działań obejmującym planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie (kierowanie ludźmi i kontrolowanie), skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne) i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny. Przy czym sprawny to wykorzystujący zasoby mądrze i bez zbędnego marnowania; skuteczny to działający z powodzeniem" (Kisielnicki, 2008, s. 14). W prakseologicznej teorii organizacji i zarządzania sprawność definiujemy jako realizację w satysfakcjonującym stopniu trzech jej walorów:

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

- efektywności jako synonimu skuteczności, czyli stopnia realizacji założonych celów;
- ekonomiczności, czyli stosunku wartości wyniku użytecznego do kosztów;
- etyczności, pojmowanej jako zgodność działania ze społecznie uzasadnionym systemem wartości (Kieżun, 2012, s. 13).

Inne ujęcie akcentuje z kolei, że zarządzanie jest „praktyką, której można się nauczyć głównie z doświadczenia i która jest mocno osadzona w kontekście" (Mintzberg, 2012, s. 27). Na rysunku 1 zaprezentowano zarządzanie jako praktykę opisaną na nauce, rzemiośle i sztuce.

Rysunek 1. Zarządzanie jako sztuka, rzemiosło i nauka

Źródło: Mintzberg, 2012, s. 28

Odwołując się do takiego podejścia, należy zauważyć wysoką rangę kluczowych pracowników i ich ważną rolę w zarządzaniu. Mają oni udział we wszystkich obszarach: rzemiośle – dzięki długoletniemu doświadczeniu, w nauce – dzięki udziałowi w procesie kreowania, gromadzenia i transferowania wiedzy. Udział w sferze sztuki oparty jest na tworzeniu kreatywnych wizji organizacyjnych, opracowywaniu nowatorskich rozwiązań i wdrażaniu innowacji. Swoją wiedzę pożytkują, tworząc jawną i cichą wiedzę organizacyjną.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

W eksponowanym obecnie ujęciu organizacje są systemami otwartymi, będącymi w ciągłej interakcji z otoczeniem. Implikuje to podejście do zasobów ludzkich. Zasoby te różnią się od pozostałych zasobów, a zarządzanie nimi określane bywa jako „strategiczne, zintegrowane i spójne podejście do zatrudniania, rozwoju i dobrostanu ludzi zatrudnionych w organizacji" (Armstrong, 2011, s. 26). Trafne wydaje się spostrzeżenie A. Pocztowskiego, iż „ludzie nie są zasobem, lecz dysponują zasobami, czyli właśnie wiedzą, zdolnościami, umiejętnościami, wartościami, motywacjami, zdrowiem i postawami, które to pozwalają im na pełnienie różnych ról w organizacji" (Pocztowski, 2007, s. 23). Uważa się ponadto, iż zarządzanie zasobami ludzkimi może mieć wpływ na wiele obszarów działalności firmy m.in. na zarządzanie strategiczne, na wzrost innowacyjności, kreatywności i jakości pracy, może być elementem integracyjnym i budującym kulturę organizacyjną firmy, a przede wszystkim ma ułatwić osiągnięcie organizacyjnego sukcesu.

Przez zarządzanie zasobami ludzkimi rozumie się zatem całościowe, strategiczne podejście do zarządzania najbardziej wartościowymi aktywami organizacji, czyli zatrudnionymi w niej ludźmi. Pracownicy zarówno indywidualnie, jak i zbiorowo są odpowiedzialni za realizację jej celów. Zarządzanie zatrudnieniem zmierza do uzyskania przewagi konkurencyjnej, co jest możliwe poprzez odpowiednie rozmieszczenie zaangażowanych i wykwalifikowanych pracowników, przy wykorzystaniu dostępnych technik kulturowych, strukturalnych i personalnych (Armstrong, 2010, s. 15).

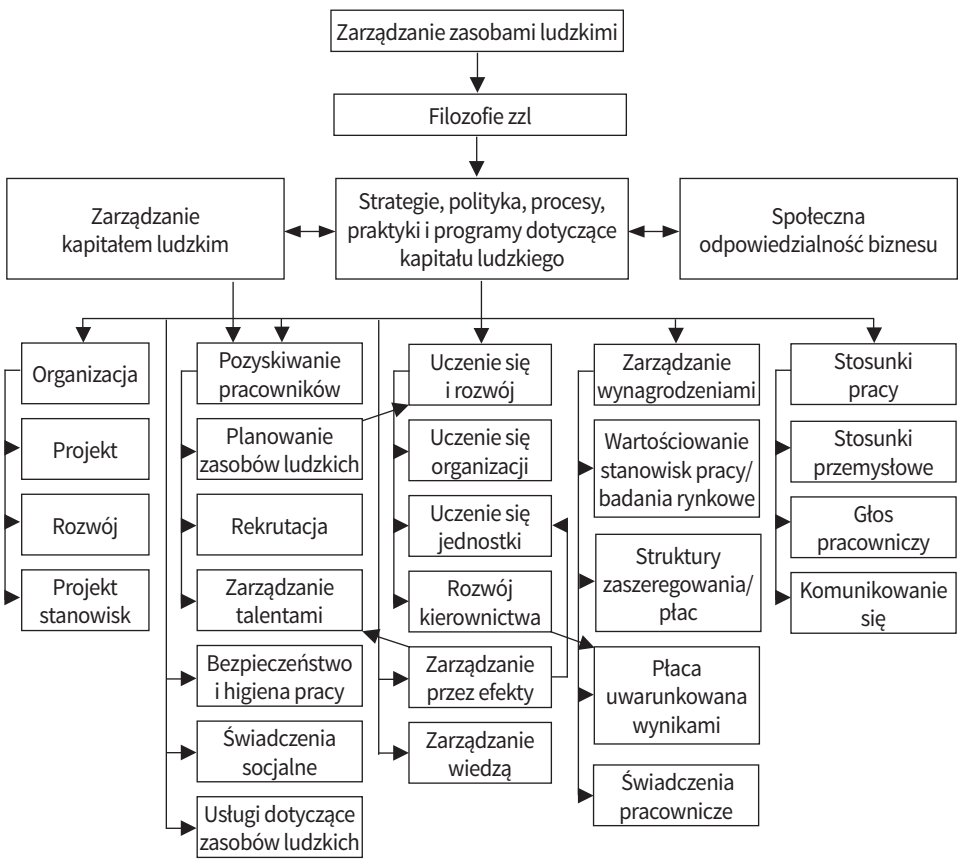
Podejście do zasobów ludzkich może opierać się na ilościowym lub jakościowym spojrzeniu. Spojrzenie ilościowe dotyczy liczby i struktury zatrudnienia oraz sposobów realizacji polityki personalnej prowadzącej do wzrostu satysfakcji z wykonywanej pracy oraz jej wydajności. Jakościowe spojrzenie na zasoby ludzkie bierze pod uwagę wiedzę, kwalifikacje i umiejętności, jak również cechy osobowościowe pracowników, czyli ich kompetencje. W obu ujęciach zasoby ludzkie mogą być utożsamiane z tkwiącym w nich potencjałem. Idea zasobów ludzkich polega właśnie na postrzeganiu każdego pracownika jako źródła potencjalnych możliwości, korzyści oraz materialnych i pozamaterialnych zysków. Pracownicy pozyskiwani są do organizacji wraz z nabytym doświadczeniem, wykształceniem, formalnymi kwalifikacjami zawodowymi, charakterystyką wykonywanej pracy, stosunkami międzyludzkimi oraz umiejętnościami porozumiewania się (Król, Ludwiczyński (red.), 2006, s. 50–54). To podejście zbliżone jest do ujęcia kapitału ludzkiego jako trzech głównych elementów:

- kapitał intelektualny – mówi się o nim jako o zgromadzonej i przepływającej przez organizację wiedzy;

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

- kapitał społeczny – jest to wiedza, której źródłem jest sieć relacji wewnątrz organizacji i poza nią. Oznacza cechy życia społecznego umożliwiające uczestnikom wspólne skuteczniejsze działanie w celu realizacji celów;
- kapitał organizacyjny – zinstytucjonalizowana wiedza zgromadzona przez przedsiębiorstwo w bazach danych, dokumentacji (Armstrong, 2011, s. 76–77).

Opisywany powyżej kapitał ludzki charakteryzuje się tym, że każdy członek organizacji, opuszczając swoje miejsce pracy, zabiera unikatową wiedzę ze sobą. To wyznacza rosnące znaczenie zarządzania kapitałem ludzkim. Jako obszar zzl umieszcza je M. Armstrong (rysunek 2).



Rysunek 2. Działania związane z zzl
Źródło: Armstrong, 2011, s. 33

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

Nadrzędne miejsce w zzl zajmuje filozofia HR określana mianem wartości i zasad przyjętych przez osoby zarządzające w procesie kształtowania strategii pojmowanej jako kierunek zarządzania. Dzięki obraniu właściwego kierunku organizacje mogą sprawnie i skutecznie zarządzać pracownikami, w tym: pozyskiwać ich, wynagradzać, szkolić i stwarzać warunki rozwoju, zapewniać odpowiednie warunki i kształtować stosunki pracy.

Scharakteryzowane procesy zarządzania i zzl podlegają modyfikacjom i przeobrażeniom pod wpływem licznych zmian zachodzących w otoczeniu. Jedną z bardziej istotnych jest globalizacja.

Globalizacja

We współczesnym świecie zachodzą uzasadnione i racjonalne procesy globalizacji. Polega ona na umiędzynarodowieniu rynków krajowych i ich integracji w jeden współzależny rynek światowy. Zarazem liberalizacja i możliwość prowadzenia działalności gospodarczej w różnych krajach i na różnych kontynentach niesie z sobą możliwości osiągania korzyści komparatywnych. Globalizacja wykorzystuje bowiem różnice w produktywności gospodarek i przedsiębiorstw dzięki sięganiu „niewidzialnej ręki rynku globalnego" po proponowane przez nie tańsze produkty i usługi, dotychczas chronione przez rynki lokalne (Surdykowska, 2007, s. 11). Globalizacja uruchamia ponadto procesy samoregulacji wymuszające wzrost produktywności i większą otwartość oraz umożliwiające szybszy rozwój. Jednocześnie „zjawisko globalizacji w obecnym kształcie określane jest jako kontrowersyjne. Wskazuje się zarówno korzyści z procesów globalizacyjnych, jak i negatywne ich efekty. Bilans całościowy zależy od tego, kto i z jakiej pozycji dokonuje tej oceny" (Król, Ludwiczyński (red.), 2006, s. 146). Zestawienie pozytywnych i negatywnych zmian zachodzących w wyniku postępującej globalizacji przedstawia tabela 1.

Jak widać, w wyniku globalizacji pracownicy zatrudnieni w firmach globalnych mogą zyskiwać nowoczesną wiedzę, pracując w wyższych standardach czy korzystając z lepszej jakości produktów. Różnice w poziomie wynagrodzeń między firmą macierzystą a miejscową sprawić mogą jednocześnie, że nie mają oni wystarczająco wysokich zarobków, aby konsumować towary lub usługi wyższej jakości. Także próby przenoszenia kultury organizacyjnej między środowiskami mogą zakończyć się fiaskiem, choć zarazem promowanie dobrych praktyk może sprzyjać rozwojowi kraju lub regionu.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

Tabela 1. Skutki globalizacji

Dziedzina	Zmiany pozytywne	Zmiany negatywne
Miejsca pracy, ograniczenie bezrobocia	W krajach, w których działają firmy globalne, tworzone są nowe miejsca pracy	Wiele miejscowych firm w krajach, w których działają firmy globalne, nie wytrzymuje konkurencji i upada, co może oznaczać utratę miejsc pracy. Nowe miejsca pracy dla miejscowej ludności rzadko dotyczą prac i stanowisk elitarnych, takich jak menedżerowie wyższych szczebli zarządzania, projektanci, badacze itp.
Poprawa jakości (standardów) życia, wzrost dobrobytu	Dobrej jakości firmowe produkty firm globalnych wpływają korzystnie na jakość życia; dochody z pracy w tych firmach zasilają budżety rodzin pracowników	Produkty firm globalnych często są niedostępne dla pracowników i miejscowej ludności, a dochody z pracy bywają niskie
Transfer nowej wiedzy i nowych technologii	W wielu wypadkach korzyść jest ewidentna, chociaż know-how z reguły pozostaje wyłączną własnością firmy globalnej (jednostki macierzystej) i nie może być szerzej stosowany w danym kraju	Czasami rola oddziałów krajowych sprowadza się do konfekcjonowania gotowych produktów, prostego montażu, dystrybucji itd., nie ma wówczas tego rodzaju transferu
Wzmacnianie narodowych gospodarek i budżetów państw	Udane inwestycje zagraniczne, w tym także firm globalnych, przynoszą korzyści narodowym gospodarkom	Firmy globalne z reguły dyktują warunki swojej obecności w danym kraju. Spełnienie ich dyktatu znacznie pomniejsza zyski. Nieudane inwestycje stają się niekiedy źródłem ogromnych strat
Wyższe standardy w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi i etyki	W niektórych firmach takie wyższe standardy rzeczywiście obowiązują	Czasem firma globalna przejmuje miejscowe wzorce i, chcąc osiągnąć wyższy zysk, rezygnuje ze stosowania własnych, wyższych standardów
Lansowanie wyższej kultury organizacji	Zazwyczaj firmy globalne przynoszą ze sobą własną, specyficzną kulturę, która ma zalety – dzięki nim organizacja ta odniosła sukces	Bezpośrednie i pełne przenoszenie własnej kultury do innych środowisk nie jest ani możliwe, ani celowe. Postawy geocentryczne jeszcze nie dominują w firmach globalnych

Źródło: Król, Ludwiczyński (red.), 2006, s. 147

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

Biorąc powyższe pod rozwagę, uważa się, że dzięki globalizowaniu swojej działalności firmy stają się bardziej konkurencyjne i osiągają lepsze wyniki finansowe. W odniesieniu do tego zauważalne jest występowanie w gospodarce światowej różnorodności źródeł konkurencyjności międzynarodowej pojedynczych państw bądź ich grup. Różne kraje opierają swoją pozycję konkurencyjną na różnorodnych zasobach:

- bogactwie surowców naturalnych (kraje OPEC, Bliski Wschód, Afryka Północna);
- ciągłym postępie technologicznym i innowacyjności (kraje OECD, niektóre kraje nowo uprzemysłowione);
- potencjale eksportowym i modelu wzrostu napędzanego przez eksport (Chiny, Japonia);
- dostępie do zintegrowanego rynku (UE, Wspólny Rynek Ameryki Południowej – Mercosur) (Zielińska-Głębocka, 2012, s. 218).

Podobnie dzieje się w przypadku państw zwanych BRIC (Brazylia, Rosja, Indie, Chiny), który bywa rozszerzany na BRICSAM – Republika Południowej Afryki, ASEAN (Indonezja, Tajlandia, Filipiny, Malezja, Wietnam) i Meksyk, należących do najbardziej rozwijających się gospodarek światowych, chociaż opierających swoją pozycję na innych zasobach: gospodarka chińska na eksporcie towarów o niskim oraz średnim stopniu przetworzenia i napływie kapitału zagranicznego, Rosja na surowcach strategicznych typu ropa naftowa i gaz ziemny, gospodarka indyjska na wiedzochłonnych usługach nowego typu, a gospodarka brazylijska na rolnictwie, usługach, przemyśle i ostatnio odkrytych pokładach ropy naftowej (Puślecki, Walkowski, Szymczyński, 2011, s. 9 i 60).

Z jednej strony poszczególne kraje opierają swoją pozycję na innych zasobach, z drugiej zaś K. Obłój stwierdził, że w zarządzaniu strategicznym powstanie „nowa szkoła myślenia o strategii", koncentrująca się na budowaniu „inteligentnych, produktywnych społeczności", w której najważniejszy będzie transfer wiedzy i doświadczeń w ramach firmy w celu wspierania przewagi konkurencyjnej i budowania „pokładów" kompetencji (Obłój, 2004, s. 323).

Kolejną niezaprzeczalną zmianą zachodzącą w otoczeniu organizacji jest eksplozja gospodarki opartej na wiedzy i powiązanej z tym informatyzacji.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

Gospodarka napędzana wiedzą i informatyzacja

Pojęcie gospodarki opartej na wiedzy (GOW) pojawiło się w latach 90. XX w. GOW określana bywa jako: *knowledge-based economy, new economy, knowledge-driven economy, digital economy, network economy,* nowa gospodarka, nowy paradygmat, e-gospodarka, gospodarka sieciowa, gospodarka cyfrowa czy gospodarka pchana przez wiedzę. Wspólnym mianownikiem jest podejście do wiedzy, tzn. jest to „gospodarka, w której wiedza jest tworzona, przyswajana, przekazywana i wykorzystywana bardziej efektywnie przez przedsiębiorstwa, organizacje, osoby fizyczne i społeczności, sprzyjając szybszemu rozwojowi gospodarczemu i społecznemu" (Staniewski, 2008, s. 375). Zasoby materialne tracą coraz bardziej na znaczeniu, przez co najistotniejszymi składnikami gospodarki staną się zasoby niematerialne, a kluczową rolę odgrywać będą innowacje. Gospodarka tradycyjna wypierana jest przez taką, której istotą są posiadane zasoby wiedzy. Bardzo często w tym stadium rozwoju gospodarczego wartość posiadanego kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa kilkakrotnie przewyższa wartość jego aktywów materialnych. Współczesny świat podlega przemianom następującym w niespotykanym dotąd tempie, a jednocześnie kształtowanym pod wpływem zapoczątkowanej pod koniec ubiegłego stulecia epoki cywilizacji informacyjnej, w której podstawową wartością, towarem i zasobem jest informacja. W tych realiach tworzy się nowe społeczeństwo, nastawione na szybką i tanią wymianę informacji oraz komunikację z wykorzystaniem sieci teleinformatycznych, a w szczególności sieci Internet.

Kształtowanie się gospodarki opartej na wiedzy, poza stwarzaniem różnorodnych wyzwań, wywołuje liczne konsekwencje. Dotyczą one sposobu podejścia do kwestii zarządzania ludźmi funkcjonującymi w organizacjach. Ostatnie dwudziestolecie było wręcz rewolucyjne w tej dziedzinie. Tradycyjne zarządzanie kadrami zastąpiła w połowie lat osiemdziesiątych XX w. koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi, zaś jej wkładem w rozwój zarządzania było zastosowanie perspektywy strategicznej w decyzjach personalnych oraz nadanie zasobom pracy rangi zasobu kluczowego ze względu na jego niepowtarzalność (Dolińska, 2010, s. 74), o czym już była mowa. Tylko dzięki postawieniu ludzi na pierwszym miejscu firmy są w stanie zdobyć pozycję lidera na rynku, zapominając o konkurencyjności, kapitale czy technologii, które są również kluczowymi czynnikami, jednak schodzącymi na drugi plan. Zgodnie z ideą gospodarki opartej na wiedzy, to właśnie ludzie stanowią fundament każdego przedsiębiorstwa.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

Programy i działania wdrażane przez przedsiębiorstwa budujące swoją strategię na koncepcji zarządzania wiedzą są opracowywane przez komórki zajmujące się zzl bądź przy ich udziale. A zatem komórki te pojawiają się w nowych rolach: ściślej współdziałają z kierownictwem różnych szczebli zarządzania, pełnią funkcję inspiratorów, projektantów różnego rodzaju rozwiązań z zakresu zzl, występują w roli konsultantów i doradców dla wszystkich pracowników (Borkowska, 2002, s. 26).

Te działania muszą zostać uzupełnione o nowe obowiązki, związane z wyzwaniem stawienia czoła kolejnemu trendowi – starzeniu się społeczeństw.

Starzenie się społeczeństwa

Proces starzenia się społeczeństw jest nieunikniony i nieodwracalny w krótkim czasie. Dotyka on zarówno kraje europejskie, jak i pozaeuropejskie, szczególnie te wysoko zurbanizowane i uprzemysłowione. Dotyczy on także Polski, gdzie w ostatnich dwóch dekadach można zaobserwować przemiany zjawisk demograficznych, takie jak: obniżanie się wskaźnika urodzeń, wzrastająca długość życia, odchodzenie z rynku pracy generacji wyżu demograficznego. Warto zjawiska te pokazać na tle przemian zachodzących w Europie. Na starym kontynencie w roku 2012 osoby w wieku 65+ stanowiły ok. 18% populacji mieszkańców UE-27, przy czym wartość tego wskaźnika jest zróżnicowana terytorialnie – od ok. 12% w Irlandii po ok. 20% w Niemczech i we Włoszech. Polska, z udziałem osób w wieku 65+ rzędu ok. 14%, należy do stosunkowo młodych demograficznie krajów członkowskich UE (Eurostat, 01.2014).

Relatywnie dobrą sytuację demograficzną w Polsce potwierdza także mediana wieku i współczynnik obciążenia ekonomicznego osobami w wieku poprodukcyjnym, który w 2012 r. pozostawał na poziomie 17,9, wobec 24,8 w UE-27, zaledwie 17,1 w Słowacji i 17,1 w Irlandii oraz ok. 29 w Niemczech i we Włoszech. Ten optymistyczny obraz zaburzają jednak prognozy demograficzne (Kołodziejczyk-Olczak, 2014, s. 17–19). W perspektywie 2060 r. sytuacja ma ulec znacznemu pogorszeniu – współczynnik obciążenia ekonomicznego osobami w wieku poprodukcyjnym ma wzrosnąć ponad trzykrotnie, do poziomu 73 (osób w wieku poprodukcyjnym na 100 osób w wieku 20–64 lata). Wzrost obciążenia ekonomicznego osobami w wieku poprodukcyjnym jest przy tym prognozowany dla wszystkich krajów UE, jednak równie silny jak w Polsce ma być jedynie na Słowacji i w Irlandii. Również w krótszej perspekty-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

wie czasowej prognozuje się pogorszenie tego wskaźnika – w prognozach GUS przewiduje się, że w 2035 r. udział osób w wieku 50+ w całej populacji w Polsce przekroczy średnią unijną – 46%, a co więcej, współczynnik obciążenia demograficznego osobami w wieku poprodukcyjnym wzrośnie do poziomu 46 (*Rocznik*, 2011, s. 153).

Tendencje te spowodują, że w perspektywie najbliższych 25–50 lat rola czynnika demograficznego w kształtowaniu potencjalnych zasobów pracy zmieni się zasadniczo. Obecnie potencjalne zasoby pracy starszego pokolenia wykorzystywane są w Polsce w znacznie mniejszym stopniu niż w krajach UE, o czym świadczą wskaźniki zatrudnienia. Polska bowiem należy do krajów o najniższym wskaźniku zatrudnienia osób w wieku 55–64 lat (38,7%), zwłaszcza wśród kobiet (29,2%). Niski jest także wskaźnik zatrudnienia osób w wieku 50–64 lat – 49,4% w 2012 r., co plasuje Polskę na piątej pozycji od końca, przed Węgrami, Słowenią, Grecją i Maltą. Należy jednak wyraźnie podkreślić, że w ciągu ostatnich kilku lat nastąpiła znaczna poprawa wskaźnika zatrudnienia osób powyżej 50 roku życia (Kołodziejczyk-Olczak, 2014, s. 19).

Wyzwania dla nowej gospodarki, nowej organizacji i zatrudnionych w niej pracowników

Aby sprostać wyzwaniom, trzeba wykorzystać, jak sugeruje A. Pocztowski, takie czynniki, jak: tempo działania, elastyczność, zdolność szybkiego uczenia się, wysokie kompetencje pracowników. Zarazem grupuje on wyzwania stojące przed firmami w trzech obszarach (rysunek 3).

W obszarze „nowej gospodarki" wspomnianemu powyżej indywidualnemu podejściu do klienta, wymuszonemu przez globalizację i informatyzację, towarzyszy wzrost zatrudnienia w usługach. Swobodny przepływ ludzi między krajami i kontynentami intensyfikuje migracje, a konkurowanie firm na rynkach globalnych prowadzi do różnorodności kulturowej wielu organizacji. Te opierają się głównie na intelekcie i wiedzy pracowników, a więc coraz częściej w zarządzaniu stosują kompleksowe – oparte na kompetencjach – podejście. W walce konkurencyjnej podnoszą efektywność gospodarowania, uelastyczniając stosunki pracy, opierając się na przywództwie transformacyjnym i płaskich strukturach organizacyjnych. Takie uwarunkowania generują konieczność opracowywania i wdrażania nowych systemów zzl. Mogą być one wsparciem,

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

ale też ograniczeniem dla „nowych" pracowników, którzy zdani są na niepewność zatrudnienia, permanentny stres, nowy model kariery opartej na wiedzy i kompetencjach, coraz częściej związanych z pracą zespołową. W tych zmieniających się, wymagających zaangażowania i ciągłego uczenia się realiach pracownikom trudno zbudować równowagę między pracą a życiem prywatnym.

Rysunek 3. Wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi

Źródło: Pocztowski, 2007, s. 39

Ponadto akcentuje się fakt, że bardzo szybkim zmianom ulega treść pracy ludzkiej oraz miejsce, czas, metody i narzędzia jej realizacji. Zarazem dostrzegalna jest ewolucja, która nastąpiła w okresie minionego stulecia:

- od dominacji pracy fizycznej do dominacji pracy opartej na wiedzy (dominacji pojmowanej w kontekście wpływu na wartość organizacji i jej zdolność uzyskiwania przewagi konkurencyjnej na globalnych rynkach);
- od przedmiotowego do podmiotowego traktowania pracownika (upełnomocnienia, wzrostu samodzielności i odpowiedzialności);
- od pracy prostej, rutynowej, do pracy kreatywnej, zmiennej i zdywersyfikowanej (w ślad za tym nastąpił rozwój kultury uczenia się, otwartości na zmiany, kreatywności, a także kultury akceptacji niepewności, ryzyka i wielokulturowości);
- od pracy indywidualnej i opartej na rywalizacji do pracy grupowej, opartej na otwartej komunikacji;

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

- od pracy nieobjętej żadną ochroną prawną do pracy opartej na kontrakcie psychologicznym (Borkowska, 2007, s. 239–240).

Związane z GOW i informatyzacją stosowanie narzędzi informatycznych stało się powszechną praktyką, dlatego wykorzystanie komputerów tworzy warunek konieczny efektywnego zzl w warunkach zmieniającej się gospodarki. Systemy informatyczne wspierają komunikację wewnętrzną w firmie i postępuje wirtualizacja funkcji personalnej. Ponadto najważniejsze wyzwanie związane z globalizacją rodzi trzy kierunki działań przy podejmowaniu decyzji dotyczących zatrudnienia:

- praktyczna potrzeba dostępu globalnych firm do talentów na całym świecie, analiza międzynarodowych karier, poszukiwanie ekspertów oraz „skonfigurowanie globalnego personelu";
- praca w międzynarodowych i globalnych zespołach, częstokroć wirtualnych, pracujących asynchronicznie – dlatego zasadniczą rolą HR jest wsparcie globalnej komunikacji;
- lepsze przygotowanie studentów i obecnych pracowników do wyzwań – programy szkoleń powinny być wzbogacone o „aspekt globalności" (e-kurs powinien stać się g-kursem z uwzględnieniem globalności) (Buchen, 2011, s. 200–201).

Tak zmieniające się procesy zzl w ujęciu modelowym (tabela 2) wpisują się w proces ogólnego zarządzania, będącego zestawem funkcji, począwszy od planowania, poprzez organizowanie i motywowanie, na kontrolowaniu kończąc (lewa strona tabeli). Widoczne są podobieństwa i różnice, które zostały pokazane schematycznie, z akcentem na poczynione założenia co do natury ludzkiej oraz traktowania pracowników na równi z innymi zasobami lub też w kategorii aktywów. Zaakcentowane zostały też pojawiające się w sferze zzl krótkotrwałe i długotrwałe skutki.

Umiejscowienie modeli zzl w procesie zarządzania uwzględnia składające się na nie subfunkcje. Z funkcją planowania skojarzony jest dobór pracowników, natomiast funkcji organizowania i motywowania przyporządkowano systemy organizacyjne, kluczowe wartości i podejście do pracowników, spośród których na sicie selekcyjnym zostają najlepsi. Organizacja postrzega ich w kategoriach kapitału. Pracownicy, w których firma inwestuje, odwzajemniają się lojalnością, współpracą budującą długofalowe i trwałe relacje oraz zaangażowaniem. Funkcja kontroli spojona jest z oceną efektów i pojawieniem się skutków długotrwałych (Kołodziejczyk-Olczak, 2014, s. 36).

Analiza modelowych ujęć zzl wskazuje na ważną rolę interesariuszy w projektowaniu i przebiegu procesu zarządzania ludźmi.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

Tabela 2. Umiejscowienie modeli zzl w procesie zarządzania

<table>
<tr><td rowspan="6">kontrolowanie – motywowanie – organizowanie – planowanie</td><td colspan="8">MODELE zarządzania zasobami ludzkimi</td></tr>
<tr><td>Michigan
„Twarde podejście do zzl” – pracownik jako zasób taki sam jak pozostałe zasoby organizacji, ma przynosić oczekiwane efekty. Podejście ilościowe i ekonomiczne</td><td colspan="2">Harwardzki
„Miękkie” nastawienie na komunikację, motywowanie i zaangażowanie pracowników oraz ich samorealizację. Cele organizacji pokrywają się z celami pracowników. Pracownicy jako aktywa</td><td>Japoński
Pracownicy strategicznym czynnikiem rozwoju organizacji</td><td>Sita</td><td>Kapitału ludzkiego</td><td colspan="2">Mieszany
Uwzględnia różne kombinacje modelu Sita (nabór) i kapitału ludzkiego (pracownicy stanowią trzon załogi)</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Dobór pracowników (wybór)</td><td rowspan="2"></td><td rowspan="2">Długoterminowe zatrudnienie oparte na kulturze organizacyjnej</td><td rowspan="2">Na wejściu do organizacji znajdują się Sita, najlepsi kandydaci, konkurencja, praca indywidualna, rywalizacja</td><td rowspan="3">Lojalność, zaangażowanie, współpraca, długofalowe zatrudnienie partycypacja, relacja, szkolenia, potencjał pracowniczy</td><td rowspan="3">Model Sita</td><td rowspan="3">Model kapitału ludzkiego</td></tr>
<tr><td>Skutki w obszarze zasobów ludzkich: partycypacja, ruchliwość, systemy wynagradzania, systemy pracy</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td>Fachowość, perfekcjonizm, duma z własnego przedsiębiorstwa, praca zespołowa, kooperacja, kreatywność</td><td></td></tr>
<tr><td>Ocena efektów. Wynagradzanie i rozwój</td><td colspan="2">Skutki długotrwałe: zadowolenie jednostki, efektywność organizacyjna, dobrobyt społeczny</td><td></td><td></td><td>Model kapitału ludzkiego</td><td>Model Sita</td></tr>
</table>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kostera, 2006, s. 30; Jędrych (red.), 2007, s. 123; Piwowarczyk, 2006, s. 137–138; Listwan, 2004, s. 48; Król, Ludwiczyński (red.), 2006, s. 60–64; Armstrong, 2011, s. 34–35; Kołodziejczyk-Olczak, 2014, s. 35

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

Interesariusze zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji

Niezależnie od typu i specyfiki, każda organizacja posiada grono wewnętrznych i zewnętrznych kibiców strategicznych (Olczak, Kołodziejczyk-Olczak, 2005, s. 109). Będąc systemem otwartym, pobiera z otoczenia nakłady, które w postaci wyników może oddać z powrotem. Pomiędzy organizacją a interesariuszami, którzy określani są również jako: kibice strategiczni, *stakeholders*, grupy interesu, grupy nacisku, występuje szereg zależności. Do najważniejszych można zaliczyć:

- interesariusz wysuwa żądania uwzględniające interes organizacji,
- organizacja jest zależna od interesariusza,
- interesariusz ma władzę nad organizacją,
- jest zależny od organizacji,
- organizacja ma władzę nad interesariuszem,
- organizacja i interesariusz są wzajemnie uzależnieni,
- organizacja i interesariusz pozostają w związku kontraktowym,
- interesariusz może wysuwać żądania natury moralnej wobec organizacji,
- interesariusz jest zagrożony ryzykiem,
- interesariusz jest zainteresowany działalnością organizacji (Bukowska, 2008, s. 22).

Interesariusze operują w otoczeniu zewnętrznym i wewnętrznym organizacji i jest to zależne przynajmniej od trzech obszarów: (1) struktury organizacji, będącej jej „wewnętrzną budową", wraz ze zbiorem relacji, które powinny zachodzić pomiędzy wszystkimi elementami systemu organizacyjnego. Struktura określa podział zadań, kompetencji i odpowiedzialności, wyznacza zależności poszczególnych elementów organizacji, których zadaniem jest stworzenie właściwych warunków do realizacji celów stawianych przed organizacją; (2) strategii organizacji określającej perspektywiczne cele jej działalności w zależności od percepcji otoczenia, w którym działa oraz programuje niezbędne do realizacji tych celów kroki; (3) kultury organizacyjnej, a więc norm, wartości, utrwalonych wzorców zachowań pracowników i kadry kierowniczej. Elementy te mogą wspierać realizację strategii personalnej, niezależnie od tego, jakie priorytety organizacja obiera.

Organizacyjne funkcjonowanie w otoczeniu powoduje określone skutki, które odczuwane są przez pracowników, związki zawodowe, klientów, konkurentów, dostawców czy sojuszników strategicznych. Przedsiębiorstwo winno poczuwać się do odpowiedzialności za skutki swojego działania wobec tych różnorodnych grup. Grupy osób bezpośrednio zainteresowanych

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

działaniem przedsiębiorstwa można podzielić na wewnętrzne i zewnętrzne, a wiele osób należeć może jednocześnie do kilku grup interesariuszy (Adamczyk, 2009, s. 46). Jednocześnie, odróżniając wartość dla społeczeństwa i wartość dla interesariuszy, zarządzający przedsiębiorstwem mają przed sobą zadanie utrzymywania równowagi między różnymi grupami interesów w celu tworzenia wartości ekonomicznej, pożądanej społecznie czy proekologicznej (Paliwoda-Matiolańska, 2009, s. 76–77).

Zadanie budowania dobrych relacji z interesariuszami komplikuje fakt, iż nie jest możliwe stworzenie zamkniętego katalogu interesariuszy; pewni kibice strategiczni mogą znikać z otoczenia firmy, a inni mogą się w nim pojawiać. Niemożności wyliczenia wszystkich interesariuszy towarzyszy ponadto ich różnorodność, ponieważ mają inne cele, dążenia i tym samym inne oczekiwania w stosunku do firmy (tabela 3).

Tabela 3. Prawdopodobne oczekiwania podstawowych grup interesariuszy w stosunku do przedsiębiorstwa

Interesariusze	Wartości i oczekiwania
Właściciele i akcjonariusze	Zwrot kapitałów, wzrost zaangażowanych kapitałów, bezpieczeństwo inwestycji, permanentne podnoszenie wartości firmy, tworzenie innowacji, budowanie wartości przedsiębiorstwa
Rząd	Stosowanie się do wymogów prawa, wzrost zatrudnienia, wzrost konkurencyjności
Kadra kierownicza	Zatrudnienie, odpowiedni poziom wynagrodzeń, partycypacja, satysfakcja z pracy
Pracownicy	Zatrudnienie; odpowiednia płaca, dobre warunki pracy, zadowolenie z pracy, realizacja różnego rodzaju świadczeń, tworzenie miejsc pracy, możliwość szkolenia i rozwoju
Klienci	Odpowiedni produkt lub usługa, satysfakcjonujące ceny, usługi posprzedażowe, tworzenie innowacji, podnoszenie dobrobytu społeczeństwa
Dostawcy	Zapłata za dostarczone produkty lub usługi, długoterminowe umowy, współpraca, partnerstwo, lojalność
Społeczność lokalna	Nieszkodzenie interesom lokalnym; wkład na rzecz społeczności lokalnej, tworzenie miejsc pracy, podnoszenie dobrobytu społeczeństwa i likwidacja dysproporcji społecznych, ochrona środowiska naturalnego

Źródło: opracowanie własne na podstawie: U. Gołaszewska-Kaczan, 2009, s. 37; Paliwoda-Matiolańska, 2009, s. 77–78

Jak zaprezentowano w tabeli 3, istnieje wielu interesariuszy o rozległych oczekiwaniach względem przedsiębiorstwa:

- Konkurenci firmy to różnorodne organizacje, konkurujące z nią o zasoby. Organizacje prywatne lub publiczne mogą występować na

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

konkretnym rynku, walcząc o klientów czy przejmując kluczowych pracowników.
- Klienci zaopatrują się w wyroby firmy lub korzystają z dostarczanych przez nią usług, jej serwisu czy usług komplementarnych.
- Dostawcy to organizacje zaopatrujące w niezbędne zasoby. Dostawcy mogą być zainteresowani dostarczaniem różnorodnych zasobów.
- Regulatorzy to jednostki, które mogą kontrolować i regulować politykę i praktyki organizacji lub oddziaływać na nią w inny sposób. Wśród nich znajduje się administracja centralna, która wprowadza zmiany w ustawodawstwie. Instytucje lokalne dbają o projektowanie i wdrażanie rozwiązań lokalnych poprzez programowanie ich w dokumentach strategicznych.
- Pracownicy danej organizacji są zainteresowani jej bieżącą działalnością, ale też długofalowym rozwojem. Mogą być zrzeszeni w związkach zawodowych, reprezentujących interes pracobiorców. Są oni odbiorcami, ale i kreatorami praktyk zarządzania zasobami ludzkimi.
- Grupy i organizacje utworzone w celu zabiegania o wpływ na działalność gospodarczą, np. agencje zatrudnienia, oferujące różnorodne formy rozwoju zawodowego i osobistego, instytucje szkoleniowe, urzędy pracy, jednostki organizacyjne pomocy społecznej czy fundacje i stowarzyszenia. Duża jest rola organizacji trzeciego sektora pełniących rolę wspomagającą aktywizację zawodową i społeczną pracowników.
- Właściciele, mając własność lub udział we własności, są zainteresowani podnoszeniem wartości i rentownością kapitału. Wespół z kadrą kierowniczą kreują wizję, zapewniają komunikowanie filozofii i polityki zarządzania. Dbają o korelację między wynagrodzeniami a efektami organizacji, transfer wiedzy, zapewnienie sukcesji w długofalowym budowaniu przewagi konkurencyjnej dzięki zatrudnionym pracownikom w różnym wieku.
- Sojusznicy strategiczni to organizacje współpracujące ze sobą w ramach wspólnych przedsięwzięć, także na gruncie społecznej odpowiedzialności biznesu, działalności charytatywnej czy wolontariackiej. Mogą być zainteresowani kooperacją w tworzeniu wizerunku pracodawcy z wyboru.
- Media mogą podejmować ważne dla organizacji tematy, prezentując wyzwania i sposoby radzenie sobie, także w zakresie tzw. dobrych praktyk.
- Uczelnie, tworząc specjalności, proponując wykłady do wyboru czy studia podyplomowe, mogą omawiać tematykę powiązaną z zarządzaniem zasobami ludzkimi (Kołodziejczyk-Olczak, 2014).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

Zarówno interesariusze wewnętrzni, jak i zewnętrzni podlegają licznym przemianom. Analiza ich postępowania, obserwacja zachowań, ale przede wszystkim aktywny dialog z zainteresowanymi powinny przybierać kształt permanentnego tworzenia produktywnych relacji, wymiany wiedzy o oczekiwaniach i priorytetach interesariuszy. Na teorii *stakeholders* opiera się społeczna odpowiedzialność biznesu (*Corporate Social Responsibility* (*CSR*)). Może ona obejmować: zzl, zarządzanie surowcami zużywanymi przez przedsiębiorstwo oraz odpowiedzialne zachowanie w odniesieniu do działań poza wewnętrzną strukturą przedsiębiorstwa, i może dotyczyć wpływu organizacji na społeczności lokalne, stosunków z partnerami biznesowymi, a także przestrzegania praw człowieka i troski o środowisko naturalne (Korpus, 2006, s. 53–54). Współcześnie bowiem organizacje postrzegają kwestie etyki i korporacyjnej odpowiedzialności jako akt dobrej woli, ale też jako potencjalne źródło osiągania przewagi konkurencyjnej i – w długim okresie – jako możliwość ograniczenia ryzyka związanego z niepewnością, bowiem odpowiedzialny i etyczny biznes może powodować wzrost zainteresowania inwestorów, ich zaufanie i *goodwill.* Zagadnienia te widzieć należy w kontekście kulturowym. Pewne zasady etyczne wydają się mieć zastosowanie uniwersalne, inne natomiast mają podłoże uwarunkowane kulturowo (Kostera, Śliwa, 2010, s. 121–123).

Etyka działalności gospodarczej koncentruje się na relacjach między celami firmy a dobrem społecznym. W kontekście społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa i jego etycznego postępowania mówi się o filantropii strategicznej, wykorzystującej środki finansowe na cele dobroczynne, angażującej wrażliwość i wiedzę pracowników w działalność filantropijną firmy. Pracownicy mobilizują się do współpracy z organizacjami pozarządowymi w zakresie rozwiązywania problemów społecznych. Filantropia bywa włączana do ogólnej strategii firmy. Społeczna dobroczynność stanowi grunt dla wolontariatu, kiedy to osoby dobrowolnie i bez wynagrodzenia wykonują świadczenia na rzecz różnorodnych organizacji. Można wyodrębnić wolontariat: studencki, odbywany w szkole czy w ośrodkach pomocy społecznej, wolontariat biznesowy, w tym oparty na pracownikach, oraz sportowy. Pracownicy mogą być zarówno odbiorcami, jak i dawcami wolontariatu. Wolontariusze, prowadząc zbiórki dla potrzebujących czy organizując ciekawe i potrzebne wydarzenia, mogą odnieść szereg korzyści. Organizacje mogą wspierać inne instytucje poprzez zaoferowanie pomocy w postaci wiedzy, doświadczenia czy też zdolności i kompetencji swoich pracowników.

Pierwsza dekada XXI w. przyniosła szereg zmian otoczenia, z których najbardziej istotne to globalizacja, rozwój gospodarki opartej na wiedzy i starzenie się ludności. Doprowadziły one do modyfikacji praktyk zarzą-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

dzania oraz pojawienia się nowych teorii i koncepcji. Jednocześnie dokonująca się dalsza transformacja gospodarki prawdopodobnie zmieni istotę firmy i sposób tworzenia przez nią wartości.

Ponadto „w zarządzaniu przedsiębiorstwem zorientowanym na rozwój kluczowe znaczenie ma kwestia racjonalności […]. Wykorzystuje się psychologiczne i społeczne uwarunkowania gospodarowania w celu pobudzenia zaangażowania i intelektu pracowników. Praktyka pokazuje, że potencjał rozwojowy zależy od wewnętrznej kultury przedsiębiorstwa i sekwencji strategicznych wartości […]: otwartość na otoczenie, racjonalność wyborów, przedsiębiorczość, innowacyjność, orientacja na rozwój" (Komorowski, 2011, s. 588–589). Rośnie zakres pracy rozproszonej i kurczy się udział zatrudnienia stałego w organizacjach. Rośnie udział zatrudnienia kobiet, a wskutek postępujących procesów starzenia się ludności rośnie stopniowo udział zatrudnienia osób w wieku 50+. Zmienia się jakość zasobów pracy w kierunku zwiększenia udziału osób o wysokich kwalifikacjach, pracowników wiedzy, bardziej kreatywnych i elastycznych, skłonnych do ponoszenia ryzyka, otwartych na zmiany, ale też mających większe oczekiwania względem pracy i pracodawców. W tym świetle rośnie znaczenie motywowania jako kompleksowego podejścia do pracowników. Jego istota, narzędzia oraz uwarunkowania znajdą się w następnym rozdziale.

Bibliografia

Adamczyk J. K., *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw: teoria i praktyka,* PWE, Warszawa 2009.

Armstrong M., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.

Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.

Borkowska S., *Gospodarka oparta na wiedzy. Wyzwania dla Polski a rozwój zasobów ludzkich*, [w:] A. Ludwiczyński (red.), *Najlepsze praktyki zarządzania kapitałem ludzkim*. Materiały na konferencję, Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa 2002.

Borkowska S., *W sprawie tożsamości zzl*, [w:] S. Borkowska (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce. Przeszłość, teraźniejszość, przyszłość*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2007.

Buchen I. H., *Partnerski HR. Nowe normy efektywnej rekrutacji, pracy i szkolenia dzisiejszej kadry pracowniczej*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.

Bukowska U., *Interesariusze a kreowanie wiedzy organizacji*, [w:] A. Szałkowski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji opartej na wiedzy*, Wydawnictwo UE w Krakowie, Kraków 2008.

Dolińska M., *Innowacje w gospodarce opartej na wiedzy*, PWE, Warszawa 2010.

Gołaszewska-Kaczan U., *Zaangażowanie społeczne przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2009.

Jędrych E. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi dla menedżerów średniego szczebla*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2007.

Kieżun W., *Patologia transformacji*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2012.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

Kisielnicki J., *Zarządzanie*, PWE, Warszawa 2008.

Kołodziejczyk-Olczak I., *Zarządzanie pracownikami w dojrzałym wieku. Wyzwania i problemy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014.

Komorowski J., *Podmiotowość a potencjał rozwojowy przedsiębiorstwa*, [w:] R. Bartkowiak, J. Ostaszewski (red.), *Ekonomia, nauki o zarządzaniu, finanse i nauki prawne wobec światowych przemian kulturowych, społecznych, gospodarczych i politycznych*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011.

Korpus J., *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw w obszarze kształtowania środowiska pracy*, Placet, Warszawa 2006.

Kostera M., Śliwa M., *Zarządzanie w XXI wieku. Jakość, twórczość, kultura*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2010.

Kostera M., Zarządzanie personelem, PWE, Warszawa 2006.

Król H., Ludwiczyński A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkim. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.

Listwan T., *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2004.

Mintzberg H., *Zarządzanie*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.

Obłój K., *Ewolucja myślenia o strategii organizacyjnej*, [w:] W. Kieżun (red.), *Krytyczna teoria organizacji*, Wydawnictwo WSPiZ im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2004.

Olczak A., Kołodziejczyk-Olczak I., *Leksykon zarządzania*, WSHE, Łódź 2005.

Paliwoda-Matiolańska A., *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2009.

Piwowarczyk J., *Partycypacja w zarządzaniu a motywowanie pracowników*, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Warszawa 2006

Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa 2007.

Puślecki Z. W., Walkowski M., Szymczyński T. R., *Unia Europejska wobec wzrostu konkurencyjności Brazylii, Rosji, Indii i Chin (BRIC)*, Dom Wydawniczy ELIPSA, Warszawa 2011.

Rocznik Demograficzny 2011, GUS, Warszawa 2011.

Rocznik statystyczny, Warszawa 2011.

Staniewski M. W., *Zarządzanie zasobami ludzkimi a zarządzanie wiedzą,* [w:] D. Jemielniak, A. K. Koźmiński (red.), *Zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.

Surdykowska S. T., *Wpływ globalizacji na układ sił politycznych i gospodarczych na świecie*, [w:] E. Okoń-Horodyńska (red.), *Człowiek i społeczeństwo w obliczu globalizacji*, Wydawnictwo UJ, Kraków 2007.

www.europa.eu/publications/statistics/index_pl.htm (styczeń, 2015).

Zielińska-Głębocka A., *Współczesna gospodarka światowa. Przemiany, innowacje, kryzysy, rozwiązania regionalne*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

Rozdział II

Motywowanie pracowników

Wstęp

Motywowanie pracowników pełni w organizacji rolę szczególną. Nawet najlepsi pracownicy wymagają uwagi i organizacyjnej troski, aby ich potrzeby, wartości i oczekiwania były przez kierownictwo dostrzegane i w miarę możliwości zaspokajane. Motywowanie jest jednym z najważniejszych obszarów zzl. Wysoce zmotywowani pracownicy przynoszą organizacji permanentne korzyści, przyczyniając się do realizacji jej strategii, tworzenia trwałych przewag konkurencyjnych oraz jej rozwoju czy przetrwania. Te prawidłowości mocno akcentuje się w kontekście zachodzących w otoczeniu organizacyjnym zmian. Dlatego w rozdziale zaprezentowane zostaną aspekty dotyczące motywacji i motywowania, a także instrumentów, za pomocą których menedżerowie mogą świadomie kształtować motywacje swoich podwładnych.

Motywacja i motywowanie

Motywacja jest stanem wewnętrznym, pozostaje niewidoczna gołym okiem, natomiast widoczne są efekty jej funkcjonowania. Zachodząca w ludzkiej świadomości motywacja powoduje, że w jej wyniku pojawia się „chęć robienia czegoś" (Sikorski, 2004, s. 11). Motywację można kształtować, a proces tego modelowania to motywowanie. Motywowanie polega na oddziaływaniu na motywy postępowania ludzi poprzez dostarczanie możliwości realizacji ich potrzeb, wartości i oczekiwań zgodnie z celami motywującego. Aby ten proces mógł zachodzić powinny zostać spełnione następujące warunki:

- motywowany posiada określony cel, mający dla niego znaczenie i użyteczność;
- motywujący prawidłowo rozpozna te cele (wartości i oczekiwania);
- motywowany będzie przekonany, że wysiłek włożony w pracę oraz zmodyfikowane zachowania doprowadzą do osiągnięcia założonych wyników;

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

- wyniki mają dla motywowanego pozytywną wartość (Kołodziejczyk-Olczak, Olczak, 2005, s. 45).

Główne funkcje motywowania można zobrazować następująco:

- przyciągnięcie odpowiednich pracowników do organizacji,
- inspirowanie do bardziej efektywnej pracy,
- zachęcanie do ciągłego uczenia się,
- zatrzymanie na dłużej w firmie służące stabilizacji personelu (Borkowska, 2012).

Funkcje determinują natomiast wykorzystywane w procesie motywowania narzędzia, bowiem motywowanie wiąże się z kojarzeniem, czyli harmonizowaniem wynikających ze strategii celów firmy z celami pracowników. Sytuacyjnie dobrane przez menedżerów, zastosowane w praktyce środki motywowania powiązane są z ewolucją postrzegania człowieka w świecie pracy – od *homo oeconomicus* (człowieka ekonomicznego), poprzez *homo socialis* (człowieka społecznego) aż do człowieka kompleksowego. Przyjęcie charakterystyki pracownika skutkowało dominacją poszczególnych instrumentów motywowania. We wczesnych fazach rozwoju nauki organizacji i zarządzania dominowało rozkazodawstwo i stosowanie indywidualnych bodźców materialnych powiązanych z ilościowymi wynikami pracy, a także środków przymusu. Bodźce nastawione na realizację potrzeb afiliacji czy współdziałania, a więc środki zachęty, odnaleźć można w modelu stosunków międzyludzkich (Borkowska, 1985). Obecnie zyskuje na znaczeniu motywowanie za pomocą środków identyfikacji, które charakterystyczne jest dla kierunku zasobowego zarządzania, w tym kierunku strategicznego zzl (Borkowska, 2011).

Podejścia do motywowania

Wiedzę na temat procesu motywowania można czerpać z licznych teorii i koncepcji. Można przyjąć, że rozwój teorii motywacji przebiegał od podejścia tradycyjnego poprzez podejście od strony stosunków międzyludzkich do podejścia od strony zasobów ludzkich. Każde z podejść do procesu motywowania znalazło swoich zwolenników, jednak praktyka pokazała, że żadne nie nadaje się do zastosowania w całości. Propagowane jest tzw. warunkowe podejście do zarządzania, zakładające wybór danego podejścia i tym samym określonych technik dopiero po zdiagnozowaniu organizacji. Postępowanie, w którym udaje się powiązać cele, zasoby, kulturę organizacyjną, strategię funkcjonowania firmy z systemem motywowania jest najefektywniejsze i zapewnia długofalowy rozwój firmy.

Podejście tradycyjne

Trzon podejścia tradycyjnego stanowią poglądy wywodzące się z założeń tradycyjnego modelu zarządzania zasobami ludzkimi rozwiniętego

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

na przełomie wieku XVIII i XIX. Głównym przedstawicielem był Frederic W. Taylor, a podejście to opierało się na kilku założeniach odnoszących się do natury ludzkiej i zachowań pracowników w organizacji. Zakładano, że pracownicy są z natury leniwi, niewielu z nich podejmuje się twórczych zadań, a niektórzy są także nieuczciwi. Nie mogli w związku z tym współdecydować, mieć prawa inicjatywy czy ponosić odpowiedzialności za jakiekolwiek decyzje. Najważniejsza dla tak postrzeganych pracowników jest płaca oraz nagrody za przekroczenie ustalonych norm. Normy są doprecyzowane podobnie jak szczegółowa jest kontrola zadań. Zadania w związku z tym powinny być proste, powtarzalne i rutynowe. Zadania zleca pracownikom kierownik, objaśniając drobiazgowo sposób ich wykonania. Powszechna była zasada: im więcej produkujesz, tym więcej zarabiasz. Pracownicy, zgodnie z tym podejściem, byli właściwie pozbawieni motywacji wewnętrznej. Założenia dotyczące natury ludzkiej i podstaw motywacyjnych oraz orientacja na ilościowe wyniki pracy wywarły wpływ na dobór technik i metod zarządzania. Charakterystyczna dla tego okresu była formalizacja systemów organizacyjnych, stosowanie uproszczonych metod i zbiurokratyzowanych procedur oraz nakazowość w procesie pracy. Przeważającą rolę odgrywały akordowe formy wynagradzania za pracę, uzależniające wysokość zarobku od ilości złożonych/wyprodukowanych/zmontowanych sztuk. Wśród ról kierowniczych dominowały role kontrolno-koordynacyjne.

Poglądy związane z ruchem *human relations*, wywołane zostały przez badania dotyczące wpływu materialnych warunków pracy na wydajność. Koncepcja badań zrodziła się, kiedy zakładany w podejściu tradycyjnym wzrost płac nie był poparty proporcjonalnym wzrostem wydajności. W wyniku optymalizacji pracy pracowników następował nawet relatywny spadek produkcji, nasilał się również strach przed utratą pracy. W trakcie badań tego nurtu ustalono, iż dla pracowników motywacyjne znaczenie ma wiele innych, poza pieniędzmi, czynników w procesie pracy. Ludzie chcą być ważni i potrzebni, pragną, aby wyrażać im uznanie i potwierdzać wysoką użyteczność ich pracy. Zaakcentowano motywacyjny aspekt stosunków międzyludzkich, wzajemnych kontaktów pracowników oraz atmosfery panującej w miejscu pracy. Kierownicy powinni informować pracowników o działalności firmy oraz wysłuchiwać uwag i zastrzeżeń – stwierdzono bowiem, że przepływ informacji i dialogi zaspokajają potrzebę uznania oraz znacznie dowartościowują pracowników.

Brak ścisłego określenia wymagań, nieeksponowanie formalnego autorytetu, a położenie nacisku na humanizację pracy, sympatię i akceptację spowodowało, że kierownik postrzegany był jako partner, doradca czy patron. Potrzeby pracowników znalazły się w centrum uwagi zarówno jego, jak i całej organizacji. Dostrzeżono również, że pracowników łączy

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

szereg nieformalnych więzi i stosunków koleżeńskich, a bycie członkiem formalnej czy nieformalnej grupy, nawiązywanie przyjaźni i relacji wnosi silny ładunek motywacyjny. Partycypacja pracowników była często jednak iluzoryczna, a delegowanie uprawnień i decyzji jedynie symboliczne. Chociaż model stosunków międzyludzkich w zzl zmienił postrzeganie człowieka w organizacji, to jednak jego założenia okazały się zbyt uproszczone i niekompletne.

U podstaw podejścia od strony zasobów ludzkich leży założenie, że pracownicy chcą aktywnie uczestniczyć w formułowaniu celów i realizować je jako własne w procesie pracy. Ponieważ ludzie odczuwają potrzeby wyższego rzędu, takie jak: potrzeby władzy, kompetencji, osiągnięć i twórczości oraz pragną je realizować poprzez pracę, organizacja powinna im to umożliwić. Organizacje stają wobec problemu walki z konkurencją i, stykając się z coraz bardziej złożonym otoczeniem, nie mogą pozwolić sobie na autorytarne zarządzanie. Trzeba bowiem jak najlepiej wykorzystać kapitał społeczny i kompetencje pracowników, a w konsekwencji dać pracownikom szansę ustanawiania własnych celów i partycypowania w zarządzaniu. Pracownicy nie tylko umieją, ale też chcą działać innowacyjnie i odpowiedzialnie. Współuczestnictwo, samookreślanie się oraz samokontrola motywują ludzi do pracy, a ważna i efektywna praca prowadzi do zadowolenia (a nie odwrotnie, jak głoszą niektórzy badacze). Zmieniła się w związku z tym rola kierownika w kierunku wyzwalania możliwości i potencjału tkwiącego w pracownikach, tworzenia klimatu współpracy i podmiotowego traktowania człowieka (Kołodziejczyk-Olczak, Olczak, 2005).

Proces motywacyjny

Narzędzia i instrumenty służą realizacji procesu motywowania. Wyodrębnia się środki *przymusu* (nakazowe), *zachęty* (wzmacniające) i *perswazji*. Wyboru odpowiednich środków motywowania spośród ich bogatego wachlarza dokonuje menedżer w zależności od sytuacji, przy zachowaniu maksymalnej skuteczności ich oddziaływania. Stosowanie jednego typu środków nie wyklucza stosowania innych, a wręcz przeciwnie – menedżer powinien komponować je w spójne, celowe instrumentarium. Tak rozumiane środki motywacyjne, obok celów organizacji oraz człowieka w organizacji, stanowią trzeci człon procesu motywacyjnego (schemat 1).

Dobierając instrumenty motywowania, decydenci winni nadto rozważyć aspekty kulturowe, są bowiem zawsze czynniki motywacyjne, które w danej kulturze spotykają się z największą aprobatą ze strony pracowników, preferowane w różnych typach kultur (tabela 1).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

Cele organizacji	Człowiek w organizacji	Środki motywacyjne	
• Misja i wizja organizacji • Strategia biznesowa • Strategia personalna	• Postawy • Wartości • Przekonania • Potrzeby • Cele	***Przymusu***	Rozkazy Nakazy Zakazy Polecenia
		Zachęty	Premia Płaca Nagroda Świadczenia prawnicze Przywileje menedżerskie
		Perswazji	Negocjacje Konsultacje Apele Informowanie Doradztwo

Schemat 1. Proces motywacyjny

Źródło: opracowanie własne na podstawie Borkowska, 2012; Borkowska, 1989

Tabela 1. Czynniki motywacyjne preferowane w różnych typach kultur

Wymiary kultury	Preferowane czynniki motywacyjne
Męskość	• uznanie ze strony przełożonego; • możliwość awansu;
Kobiecość	• odpowiednie fizyczne warunki pracy; • dobry klimat w zespole i dobre relacje z przełożonym; • otrzymywanie świadczeń socjalnych;
Mały stopień unikania niepewności	• duży udział zmiennego składnika wynagrodzeń np. premii;
Duży stopień unikania niepewności	• wysoka płaca stała niezależna od wyników; • poczucie stabilności zatrudnienia;
Duży dystans władzy	• mały udział w zyskach; • mały stopień partycypacji pracowniczej;
Mały dystans władzy	• duży udział w zyskach; • duży stopień partycypacji pracowniczej.

Źródło: M. Juchnowicz, 2009, s. 316

Poszczególne wymiary kultury wpływają na preferowane przez pracowników czynniki motywacyjne.

Wypływające z teorii i koncepcji motywacyjnych narzędzia budujące motywację prezentują tabele 2–5.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

Tabela 2. Wybrane implikacje dla motywowania wynikające z teorii motywacji – część I

Wyszczególnienie	(1)	(2)	(3)	(4)
Teoria/ koncepcja motywacji	F. Taylor. Teoria instrumentalna.	V. Vroom oraz rozwinięcie L. W. Portera, E. E. Lawlera. Teoria oczekiwań.	F. Herzberg. Teoria dwuczynnikowa.	J. S. Adams. Teoria sprawiedliwości.
Istota teorii/ koncepcji	Powiązanie nagród i kar z wydajnością pracy. Motywowanie pracowników za pomocą premii.	Prezentowanie zależności między zachowaniem/staraniami a nagrodą, która musi mieć wartość i być osiągalna. Dostrzegane związki między wydajnością a rezultatem, przy czym rezultaty postrzega się jako środek do zaspakajania celu. Vroom głosi, że ludzkie pragnienia są nieograniczone. Potrzeb jest niewiele, lecz są siłą napędową w działaniu mającym zaspokoić pragnienia. Ludzie są racjonalni, spodziewają się w toku działania popartego wysiłkiem zaspokoić pragnienia. Podejmują działania wówczas, gdy szacują, że wynik działań będzie miał dla nich określoną wartość. Wartościowość określonego wyniku jest różna dla różnych jednostek, a każdy wynik może mieć dla tej jednostki wartościowość dodatnią, zerową lub ujemną.	Motywacyjna rola charakteru wykonywanej pracy. Dwie grupy czynników: motywatory – wywołują satysfakcję z pracy i pozytywną ocenę wykonywanych działań, czynniki higieny – wywołują niezadowolenie z pracy. Menedżerowie, chcąc skutecznie motywować pracowników, powinni najpierw zadbać o czynniki higieny psychicznej, takie jak: odpowiednia płaca, bezpieczne warunki pracy czy korzystne stosunki z podwładnymi. Zapewnienie czynników higieny nie pobudza motywacji, zapobiega jedynie powstawaniu uczucia niezadowolenia. Dopiero na tej bazie kierownicy mogą zacząć motywować pracowników, dając im odczuć uznanie i możliwość awansu oraz wspierając ich rozwój indywidualny..	Ludzie są zmotywowani, jeśli traktowani są sprawiedliwie. Sprawiedliwe nagradzanie (w porównaniu z grupą odniesienia). Postrzeganie firmy jako uczciwej. Ludzie dążą do sprawiedliwości społecznej, która rozumiana jest jako otrzymywanie nagród związanych z osiągnięciami w pracy. Sprawiedliwość jest więc indywidualnie postrzeganym traktowaniem danej jednostki w porównaniu z innymi, na zasadzie równości.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

Wyszczególnienie	(1)	(2)	(3)	(4)
Implikacje dla zarządzania/narzędzia/instrumenty motywowania	Premia uzależniona od wyników.	Monitorowanie rezultatów pracy; Wiązanie osiągania celów z nagrodami; Badanie kontraktu psychologicznego i opinii pracowniczych.	Projektowanie stanowisk pracy; Organizacja pracy (rotacja, wzbogacanie treści pracy, rozszerzanie pracy, grupy zadaniowe); Kształtowanie wynagrodzeń finansowych i pozafinansowych	Jawność zasad wynagradzania; Monitoring poczucia sprawiedliwości systemu wynagrodzeń.
Holistyczne podejście do wynagradzania pracowników, wiązanie wysokości wynagrodzeń z rezultatami pracy, nagrody.				

Źródło: opracowanie własne na podstawie Armstrong, 2011, s. 288–289; Borkowska, za: Król, Ludwiczyński (red.), 2006, s. 318–321; Chmiel, 2003, s. 339–342; Bielski, 2004, s. 215; Kołodziejczyk-Olczak, Olczak, 2005, s. 150–157; Fastinger, 1957, s. 1–4; McMorris, 2004, s. 246–247; Murray, 1938, s. 77–83

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

Tabela 3. Wybrane implikacje dla motywowania wynikające z teorii motywacji – część II

Wyszczególnienie	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Teoria/ koncepcja motywacji	D. McGregor, Teoria X i Y	E. Mayo.	C. Alderfer. Teoria potrzeb. Trzy grupy potrzeb: egzystencjonalne, relacji, rozwoju.	A. Maslow. Teoria potrzeb. Potrzeby mają układ hierarchiczny, piramidalny	H. A. Murray, Teoria potrzeb
Istota teorii/ koncepcji	Zintegrowanie potrzeb indywidualnych i organizacyjnych; X trzeba zmuszać do działania, Y potrafią sami pokierować swoją pracą. Są czerty kombinacje: Menedżer i pracownik o orientacji „X" – menedżer traktuje pracowników jako leniwych i wymagających stałego nadzoru, i oni rzeczywiście są tacy. Chociaż jest to modelowy układ, to przynosi małą produktywność i brak inicjatywy. Menedżer o orientacji „X", pracownik o orientacji „Y" – zachowanie kierownika budzi niezadowolenie i frustrację podwładnego niemogącego wykazać się przedsiębiorczością i nierozwijającego się.	Na jakość i zadowolenie z pracy mają wpływ również nieformalne grupy pracowników. Analiza nieformalnych więzi, kontaktów międzyludzkich; Eksponowanie możliwości nawiązywania więzi elementem perswazji; Potrzeby społeczne.	Motywacja dostarczana jest jednocześnie przez potrzeby z trzech grup. 1. E (existence) – potrzeby egzystencji; 2. R (relatedness) – potrzeby kontaktów społecznych; 3. G (growth) – potrzeby wzrostu lub rozwoju. Działanie ludzkie może być wywołane jednocześnie przez kilka kategorii potrzeb. Autor zakłada istnienie frustracji i regresji – jeśli dana potrzeba nie zostanie zaspokojona, to człowiek będzie odczuwał frustrację.	Układ hierarchiczny potrzeb. Na wyższym poziomie potrzeby pojawiają się po zaspokojeniu potrzeb niższego rzędu. Zaspokojona potrzeba przestaje być czynnikiem motywującym. Potrzeby występują w pięciu grupach: Potrzeby fizjologiczne – potrzeby powietrza, wody, jedzenia. Potrzeby bezpieczeństwa – lęku, zagrożenia, porządku, pewności. Potrzeby przynależności i miłości (potrzeby społeczne) – poczucie przynależności, kontaktu z innymi ludźmi, przyjaźni.	Różnorodne potrzeby: Potrzeba bycia zgodnym z innymi ludźmi, potrzeba odnoszenia sukcesów w podejmowanych wyzwaniach, potrzeba posiadania wartościowych relacji interpersonalnych, potrzeba psychicznego i emocjonalnego szkodzenia innej osobie, potrzeba bycia niezależnym, potrzeba obrony przed atakiem innych, potrzeba traktowania innych w sposób, w jaki tego chcą; potrzeba obrony poprzez wymówki, potrzeba kierowania innymi, potrzeba zwracania na siebie uwagi, potrzeba działania pod wpływem impulsu, potrzeba unikania porażki, wstydu i zażenowania;

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

Wyszczególnienie	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	Menedżer o orientacji „Y”, pracownik o orientacji „X” – menedżer stwarza pracownikowi szansę wykazania inicjatywy i samodzielności w działaniu, jednak on nie będąc przyzwyczajonym do tego, zaprzepaszcza okazję, a produktywność maleje. Menedżer o orientacji „Y”, pracownik o orientacji „Y” – modelowa sytuacja, w której podwładny rozwija się i może wykazać wszystkie zdolności, a produktywność rośnie.		Potrzeby szacunku – osiągnięć, uznania dla siebie. Potrzeby samorealizacji – rozwoju, poczucia spełnienia, realizacji własnego potencjału. Człowiek zaspokaja wiele swoich potrzeb także w pracy.		potrzeba pomagania innym, potrzeba dobrej organizacji prac domowych, czystości i precyzji, potrzeba relaksu poprzez zabawę i inne przyjemności, potrzeba kontrolowania środowiska, potrzeba wykluczania innych, potrzeba zmysłowego zaspokojenia, potrzeba seksualnych doznań, potrzeba otrzymania wsparcia od innych.
Implikacje dla zarządzania /narzędzia/ instrumenty motywowania	Prawidłowe rozpoznanie potrzeb i oczekiwań pracowników.	Rozpoznawanie potrzeb i opinii pracowniczych; Perswazja; Oddanie inicjatywy pracownikom; Rotacja stanowiskowa.	Rozpoznawanie potrzeb pracowniczych.	Badanie potrzeb pracowniczych.	Diagnoza potrzeb pracowniczych.
Badanie potrzeb, wartości i oczekiwań pracowniczych					

Źródło: jak w tabeli 2

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

Tabela 4. Wybrane implikacje dla motywowania wynikające z teorii motywacji – część III

Wyszczególnienie	(1)	(2)	(3)
Teoria/ koncepcja motywacji	L. A. Fastinger. Teoria dysonansu.	C. Hull. Teoria Drive W procesie zaspokajania potrzeb ludzie dostrzegają, że pewne zachowania pomagają, a inne nie pomagają w osiągnięciu celów. Skuteczne działania są powtarzane. Istnieje interakcja pomiędzy pobudzeniem, siłą przyzwyczajenia i wartością motywacji.	W. Ouchi. Koncepcja Z Powstała w wyniku badań nad funkcjonowaniem firm amerykańskich (A) w porównaniu do firm japońskich (J), często osiągających przewagę konkurencyjną.
Istota teorii/ koncepcji	1. Istnienie dysonansu („niespójności") będzie motywowało jednostkę do zredukowania dysonansu i osiągnięcia współbrzmienia („spójności"). Kiedy dysonans jest obecny, poza staraniami dążącymi do zredukowania dysonansu, jednostka może aktywnie unikać sytuacji i informacji, które mogą spowodować wzrost dysonansu.	Pobudzenie nie zawsze powoduje pogorszenie lub poprawę wydajności, a umiarkowany poziom pobudzenia nie zawsze skutkuje osiągnięciem optymalnej wydajności. Wzrost pobudzenia spowoduje wzrost wydajności, jeżeli siła przyzwyczajenia jest wysoka. Jeżeli siła nawyków jest niższa niż wzrost pobudzenia, to albo nie będzie miała wpływu, albo spowoduje usterkę w podejmowanym działaniu.	Metody zarządzania w obu przypadkach były znacząco różne, szczególnie w sferze kultury organizacyjnej. Inne były: filozofia działania, systemy norm, wartości i zasad postępowania, rodzaje gratyfikacji pracowników, ich oceny i awansowanie. Kultura organizacyjna japońska okazała się bardziej konkurencyjna w stosunku do kultury amerykańskiej.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

Wyszczególnienie	(1)	(2)	(3)
Implikacje dla zarządzania /narzędzia/ instrumenty motywowania	Perswazja; Polityka informacyjna.	Stymulowanie zachowań poprzez system nagród; Komunikacja interpersonalna, Informacja zwrotna: krytyka, pochwała.	Firmy w dążeniu do sukcesu i przewagi konkurencyjnej muszą przyjąć kombinację japońskiego i amerykańskiego sposobu zarządzania, bez względu na różnice kulturowe. Autor zbadał firmy i instytucje, które nazwał organizacjami typu Z. Były to organizacje amerykańskie stosujące „japoński" styl zarządzania i dzięki temu odnoszące sukcesy. Charakteryzowały się one: – długookresowym zatrudnianiem pracowników bez formalnych uregulowań; – stosowaniem szybszej oceny i wolniejszych awansów niż w organizacjach typu A; – budowaniem zróżnicowanych ścieżek karier; – stosowaniem nowoczesnych systemów informacyjnych, planowania, zarządzania przez cele jako narzędzi pomocniczych; – stosowaniem ukrytej kontroli i sformalizowanego pomiaru; – wykazywaniem troski o całość organizacji.
Polityka informacyjna oparta na perswazji i partycypacji pracowniczej			

Źródło: jak w tabeli 2

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

Tabela 5. Wybrane implikacje dla motywowania wynikające z teorii motywacji – część IV

Wyszczególnienie	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Teoria/ koncepcja motywacji	A. Bandura. Teoria społecznego uczenia się	B. F. Skinner. Teoria wzmocnienia	D. McClelland. Teoria potrzeb. Potrzeby: władzy, przynależności, osiągnięć	E. Locke, G. Latham. Teoria ustanawiania celów	David E. Guest Teoria ta zajmuje się źródłem efektów pracy i atrybucją
Istota teorii/koncepcji	Znaczenie mają zarówno czynniki indywidualne, jak i sytuacyjne. Człowiek obserwuje zachowania innych i efekty, jakie one przynoszą. Stanowi to wzmocnienie.	Zachowania pożądane można wzmacniać i nie uczyć zachowań niepożądanych. Kierownicy korzystają z następujących rodzajów wzmocnienia: wzmocnienie pozytywne – konsekwencja zachowania zachęca do jego powtarzania; uczenie unikania – ucieka się od nieprzyjemnych konsekwencji zachowania, reagując w inny sposób; karanie – niewłaściwe zachowania są karane, więc negatywne konsekwencje skłonią do innych zachowań; wygaszane zachowanie, które się ignoruje podlega wygaszaniu, a z czasem może zaniknąć w ogóle.	Priorytety potrzeb zmieniają się w zależności od szczebla zarządzania. Autor opiera motywację do pracy na trzech potrzebach: władzy, osiągnięć, przynależności. Szczególne miejsce w motywowaniu zajmuje potrzeba władzy wynikająca z pragnienia decydowania o zachowaniu innych. Wyróżnił on: władzę pozytywną, bazującą na zainteresowaniu realizacją celów grupowych i zachęcaniu pracowników do przejmowania części władzy. W organizacjach może występować także władza negatywna, która charakteryzuje się dominacją kierownika i instrumentalnym traktowaniem podwładnych. Nie prowadzi to jednak do osiągnięcia sukcesu. Motywacja osiągnięć jest istotna w realizacji celów.	Człowiek postępuje w sposób celowy. Trudne, ale zaakceptowane cele prowadzą do wyższego poziomu wykonania, podobnie jak cele szczegółowe prowadzą do wyższego poziomu wykonania niż cele ogólne. Konieczne są informacje zwrotne.	Tłumacząc sukces lub porażkę w kategoriach wysiłku, może pojawiać się silna motywacja. Błędna atrybucja to wyjaśnianie zjawisk w kategoriach stopnia trudności lub pecha. D. E. Guest utrzymuje, że jeśli źródło informacji jest pewne i wiarygodne, a pracownik z tego źródła otrzyma informację, że dobrze sobie radzi w pracy, to jest skłonny uwierzyć i postanawia najczęściej kontynuować swoje zachowanie. Menedżer dysponuje dużymi możliwościami wpłynięcia na atrybucję i motywację pracownika.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

Wyszczególnienie	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Implikacje dla zarządzania/instrumentarium	Tworzenie *Best practices* i ich popularyzacja; Prowadzenie księgi sukcesów.	Nagrody i kary; Komunikacja wewnętrzna; Treningi inteligencji emocjonalnej.	Planowanie i zarządzanie karierą pracowniczą; Awans; Zarządzanie przez cele.	Informacja zwrotna – krytyka, pochwała; Konstruowanie celów pracowniczych.	Kreowanie przywództwa opartego na autorytecie.
Zarządzanie celami i przez cele, czerpanie inspiracji z menedżerów i ludzi sukcesu					

Źródło: jak w tabeli 2

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

Jak widać zestawienia te prezentują bogactwo instrumentów motywacyjnych będących konsekwencją mnogich teorii motywacji. Menedżer, znając narzędzia, dobiera je i zmienia w zależności od sytuacji, mając na uwadze istotę procesu motywacyjnego. Przyporządkowanie teorii do poszczególnych tabel miało na celu próbę usystematyzowania ich względem implikacji dla praktyki motywowania. Tym samym powstały cztery główne grupy instrumentów motywacyjnych:

- holistyczne podejście do wynagradzania pracowników, wiązanie wysokości wynagrodzeń z rezultatami pracy, nagrody;
- badanie potrzeb, wartości i oczekiwań pracowniczych;
- polityka informacyjna oparta na perswazji i partycypacji pracowniczej;
- zarządzanie celami i przez cele, czerpanie inspiracji z menedżerów i ludzi sukcesu.

Koncepcje i teorie motywacji a instrumenty motywacyjne

Zastosowanie w związku z opisanymi powyżej zależnościami znajdują m.in.: styl komunikowania, organizacja pracy, partycypacja pracownicza, wynagrodzenia, komponowanie elementów procesu kadrowego i styl kierowania.

W zakresie stylu komunikowania się można stwierdzić, że generalnie menedżer do skutecznego zarządzania powinien budować szerokie, otwarte kanały komunikowania, a także dbać o to, aby komunikaty trafiały do odbiorcy bez zakłóceń i zniekształceń. Wydatnie podnosi motywację pracownika fakt otrzymywania konstruktywnej informacji zwrotnej. Informacja zwrotna może być pozytywna, czyli pochwała, albo negatywna – krytyka.

W sferze organizacji pracy uzasadnienie ma kładzenie akcentu na stwarzanie pracownikom odpowiednich warunków do realizacji zadań czy przejawiania zachowań na określonym poziomie. Dla podniesienia motywacji poprzez organizację pracy stosuje się następujące elementy:

- rotacja – cykliczna zmiana zadań wykonywanych przez pracowników w zakresie zmiany operacji lub zmiany czynności;
- rozszerzanie pracy – osiąga się przez wydłużenie cyklu pracy, dodawanie do wykonywanych czynności podstawowych także czynności pomocniczych, związanych z obsługą czy konserwacją maszyn, wprowadzenie samokontroli;

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

- wzbogacanie pracy – polega na łączeniu czynności o różnym stopniu trudności i zwiększeniu udziału elementów decyzyjnych oraz powiększaniu koncepcyjnej części pracy;
- tworzenie grup i zespołów roboczych – jedna z grupowych form wzbogacania treści pracy; łączy w sobie rotację, rozszerzanie i wzbogacanie pracy; zespół, posiadając dużą autonomię oraz swobodę działań, we własnym zakresie planuje, organizuje i kontroluje swoją pracę (Kołodziejczyk-Olczak, Olczak, 2005).

Analizując znaczenie stylu kierowania menedżerów dla zwiększenia motywacji podległych osób czy zespołów, wskazać należy konieczność dopasowania prezentowanego stylu do kompetencji i upodobań podwładnych i do potrzeb organizacji. Kierowanie zespołem ludzkim jest często trudne w praktyce, gdyż nie zawsze menedżerowie stosują udział pracowników w rozwiązywaniu problemów i podejmowaniu decyzji, czyli tzw. partycypację. Partycypacja może przyjmować formę bezpośrednią (udziały i akcje pracownicze, elastyczne formy czasu pracy, kafeteryjne systemy wynagrodzeń, zebrania załóg) lub pośrednią (rady pracownicze, udział pracowników w radach nadzorczych, związki zawodowe). Forma pośrednia nazywana jest również przedstawicielską, gdyż udział w zarządzaniu następuje poprzez ustalanie przedstawicieli pracowników w organach decyzyjnych. Partycypacja może przybierać różne formy w zależności od strategii firmy oraz jej kultury organizacyjnej: (1) informacyjna – menedżer dopuszcza możliwość uzyskiwania informacji od pracowników i prezentowania przez nich własnych pomysłów, jednak decyzje podejmuje samodzielnie; (2) konsultacyjna – menedżer, co prawda, sam podejmuje decyzje, ale wykorzystuje informacje świadomie pozyskiwane od pracowników, niejako konsultuje z nimi swoje rozwiązania; (3) decyzyjna – kierownik przekazuje część pola decyzyjnego wraz z odpowiedzialnością za podjęte decyzje; (4) finansowa – pracownicy mają udziały w zysku lub majątku firmy, objęci są programami oszczędnościowymi, wynagradzani są akcjami czy opcjami na akcje. Pewną odmianą tej formy jest partycypacja własnościowa.

Motywowanie za pomocą elementów procesu personalnego ma w sobie wiele nakładających się na siebie elementów. Wynagradzanie powinno warunkować proefektywnościowe i prokonkurencyjne podejście (zagadnienie wynagradzania omawia kolejny rozdział). Niemało motywacji wnosi rekrutacja wewnętrzna, kiedy obsadzenie wakujących stanowisk pracy następuje poprzez nowe wykorzystanie potencjału pracy już istniejącego w organizacji. Takie przesunięcia mogą być związane z awansem stanowiskowym pionowym (specjalista zostaje kierownikiem) lub awansem poziomym. Istotą drugiego jest uzupełnienie pracy o nowe rodzaje zadań, przy pozostaniu na tym samym poziomie w hierarchii (specjalista

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

ds. personalnych – specjalista ds. administracji i personelu). Obu typom awansów najczęściej towarzyszy wzrost wynagrodzenia.

Niezwykle wysoki ładunek motywacyjny niesie rozwój personelu. Jest to proces polegający na uaktualnianiu kompetencji pracowniczych. Może być wymuszony licznymi zmianami zachodzącymi zarówno w organizacji, jak i w jej otoczeniu, ale też być elementem długofalowej strategii rozwoju. Współcześnie swój rozwój pracownicy osiągają w procesie ciągłego samokształcenia się i samodoskonalenia. Dobrane do oczekiwań pracowniczych i potrzeb organizacyjnych szkolenia motywują poprzez sam w nich udział, ale też rosnącą wartość pracownika na rynku pracy. Właściwie zaprojektowane szkolenia podnoszą merytoryczne przygotowanie pracowników i kadry kierowniczej, integrują zespoły oraz zwiększają wzajemne zrozumienie i współpracę. Kolejnym ważnym subprocesem zarządzania zasobami ludzkimi, istotnym dla kształtowania motywacji, jest ocena pracownicza. Założeniem systemu ocen pracowniczych jest dostarczenie informacji na temat pracowników i kadry kierowniczej firmy oraz udzielanie informacji zwrotnej pracownikom o poziomie i sposobie wykonywania przez nich zadań (Kołodziejczyk-Olczak, Olczak, 2005). Ocena stanowi podstawę do budowania systemu motywacyjnego obejmującego:

- różnicowanie wynagrodzeń, w szczególności ich części zmiennej;
- awansowanie pracowników;
- planowanie ścieżek karier;
- planowanie rozwoju pracowników, przede wszystkim w zakresie doboru tematyki i form szkolenia.

Oceny pracownicze wplecione są w system zarządzania ludźmi i, jak widać, mają liczne powiązania. Są trzy zasadnicze cele ocen: (1) korekcyjny – ocena działań służy poprawie błędów i eliminowaniu nieprawidłowych wzorców zachowań; (2) stabilizujący – utwierdza ocenianego w słuszności wykonywania czynności realizowanych poprawnie; (3) rozwojowy – określa przyszłe cele i standardy wykonania pracy przez oceniającego.

Proces, który ściśle powiązany jest z derekrutacją to *outplacement*. Jest to system pomocy zwalnianym pracownikom, którego celem jest łagodzenie skutków zwolnienia. Najczęściej polega on na doradztwie w zakresie sposobów szukania nowego miejsca pracy, wypłacaniu pracownikom odpraw, oferowaniu dodatkowego urlopu na poszukiwania nowego zatrudnienia, przygotowanie pracownika do rozmowy z przyszłym pracodawcą czy udzielaniu wsparcia psychologicznego. Poza niesieniem pracownikom (niekiedy długoletnim) pomocy w trudnej i stresującej sytuacji *outplacement* poprawia wizerunek firmy w otoczeniu. Działania tego rodzaju kreują *Employer Branding*, czyli markę pracodawcy z wyboru.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

Motywowanie do pracy nie jest zadaniem łatwym. Z pomocą przychodzi holistyczne podejście do wynagradzania pracowników, w którym ma miejsce powiązanie wysokości wynagrodzeń z rezultatami pracy, stosowanie nagród i premiowanie. Więcej na ten temat znajduje się w następnym rozdziale.

W procesie motywowania istotne jest wdrażanie polityki informacyjnej opartej na perswazji i partycypacji pracowniczej oraz związane z nią czy też będące jej elementem – badanie potrzeb, wartości i oczekiwań pracowniczych.

Skuteczne działanie może być wsparte poprzez zarządzanie celami i przez cele, a także czerpanie inspiracji z przebiegu pracy menedżerów i ludzi sukcesu.

Bibliografia

Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Warszawa 2011.

Bielski M., *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2004.

Borkowska S., *Motywacja i motywowanie*, [w:] H. Król, A. Ludwiczyński (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi tworzenie kapitału ludzkiego organizacji,* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.

Borkowska S., *System motywowania w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1985.

Borkowska S., *Skuteczne strategie wynagrodzeń – tworzenie i zastosowanie*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2012.

Chmiel N., *Psychologia pracy i organizacji,* Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003.

Fastinger L. A., *A Theory of Cognitive Dissonance*, Evanstone, IL Row-Peterson, 1957.

Juchnowicz M., *Kulturowe uwarunkowanie zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2009.

Kołodziejczyk-Olczak I., Olczak A., *Leksykon Zarządzania*, WSHE, Łódź 2005.

McMorris T., *Acquisition and performance of sports skills*, John Wiley and Sons, 2004.

Murray H., *Explarations in Personality,* John Wiley & Sons, New York 1938.

Sikorski C., *Motywacja jako wymiana*, Difin, Warszawa 2004.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

Rozdział III

Zaangażowanie i wynagradzanie pracowników

Wstęp

Zaprezentowane w poprzednim rozdziale motywowanie tworzy punkt wyjścia do zaangażowania. Współczesna wysoka konkurencja i inne wyzwania stawiane organizacjom powodują, że pojawia się imperatyw jednoczenia wysiłków pracowniczych dla realizacji celów organizacyjnych i ich przywiązania oraz identyfikacji z miejscem pracy. Proces ten ma prowadzić do lepszych efektów i ponadstandardowych rezultatów. Dlatego na początku rozdziału omówione zostanie zaangażowanie, a następnie powiązane z nim wynagradzanie. Rozdział kończy analiza kluczowego dla zatrzymania najbardziej cennych pracowników w organizacji – procesu zarządzania talentami.

Istota i rodzaje zaangażowania

Motywowanie jest preludium do zaangażowania, które występuje w sytuacji, w której pracownik czuje się osobiście związany ze swoim miejscem pracy i w pełni się z nim identyfikuje. Jest to odmienny twór od motywacji czy satysfakcji z pracy. „Zaangażowanie wpływa na zachowanie pracownika niezależnie od innych motywów i postaw" (Spik, Klincewicz, 2008, s. 487), często łączy się je z przywiązaniem i lojalnością wobec organizacji oraz brakiem obojętności na sprawy firmy. Zaangażowanie jest pojęciem dość szerokim, można rozumieć je wielorako. S. Borkowska podkreśla, iż stosowana terminologia, dotycząca zaangażowania, może budzić niejasności i proponuje odróżnić w związku z tym „[...] *commitment* jako zaangażowanie w przypisaną sobie pracę" od określenia:

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

involvement, obejmującego zarówno *commitment*, jak też zaangażowanie (*engagement)* – identyfikowanie się pracowników z celami i wartościami firmy (Borkowska, 2009, s. 13). Zaangażowanie pracowników określić można również jako przejawianą przez nich chęć i zdolność do wkładania większego wysiłku w swoją pracę. Jest ono głównym wyznacznikiem osiągnięć poszczególnych pracowników i całych zespołów. Zaangażowanie jest zjawiskiem szerszym niż motywacja, wykazującym tendencję do utrwalania się w miarę upływu czasu, mniej wrażliwym na przejściowe problemy pracy (Armstrong, 2005, s. 226).

Wyróżnić można określone typy zaangażowania pracowników:

- w organizację – jest ono najcenniejsze z punktu widzenia organizacji, polega na identyfikacji pracownika z misją, wartościami, celami oraz zadaniami firmy;
- w zawód – objawia się poprzez silną identyfikację pracownika z własnymi celami rozwoju zawodowego, a także poprzez dążenie pracownika do konsekwentnego realizowania indywidualnej drogi kariery zawodowej;
- w pracę – polegające na realizacji powierzonych pracownikowi zadań na wysokim poziomie;
- w środowisko społeczne (w zespół) – czyli identyfikowanie się pracownika ze współpracownikami i przełożonymi (Juchnowicz, 2010, s. 37).

Z dotychczasowych rozważań można wywnioskować, iż zaangażowanie kojarzy się jednoznacznie pozytywnie, przede wszystkim z motywacją, motywowaniem, oddaniem, uznaniem, lojalnością, wzmacnianiem, poparciem, morale, klimatem współpracy, zaufaniem, uczciwością, zadowoleniem, satysfakcją. Zauważa się też, że wysoki poziom wydajności i efektywności zależy przede wszystkim od niewymuszonego długofalowego i autentycznego zaangażowania, co pozwala na osiąganie wysokich i zadowalających wyników (tabela 1) (Bugdol, 2006, s. 84).

Wyniki te są możliwe do osiągnięcia dzięki zaangażowaniu organizacyjnemu, zaangażowaniu do pracy i zawodowemu, które zostały wymienione w tabeli 1. M. Armstrong dodaje, że zaangażowanie pracownicze stanowi kategorię pojęciową, w której dostrzec można trzy elementy składowe:

- silne pragnienie przynależności do organizacji,
- mocną wiarę w słuszność wartości i celów organizacji,
- gotowość podjęcia znacznego wysiłku na rzecz organizacji (Porter, Steers, Mowday, Boulian, za: Armstrong, 2005, s. 223).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

Tabela 1. Rodzaje zaangażowania według Boshoffa i Melsa

Zaangażowanie organizacyjne	Zaangażowanie do pracy	Zaangażowanie zawodowe
• Organizacja, w której pracuję jest najlepsza, w jakiej mogę pracować; • Martwię się o los organizacji; • Jestem zadowolony, że dokonałem właściwego wyboru organizacji; • Jestem dumny, gdy mówię innym, gdzie pracuję; • Uznaję wartości, jakie dominują w organizacji, za moje własne; • Chcę pracować wydajniej, aby w ten sposób pomagać innym; • Jestem w stanie zaakceptować inny zakres pracy dla dobra całej organizacji.	• Moja praca jest głównym źródłem satysfakcji w moim życiu; • Najważniejsze zdarzenia mojego życia zachęcają mnie do pracy; • Jestem prawdziwym profesjonalistą; • Moja postawa wobec pracy zawarta jest w sformułowaniu: „żyję, jem i oddycham moją pracą"; • Jestem zaangażowany w wykonywanie pracy; • Wiele rzeczy w moim życiu jest podporządkowane mojej pracy.	• Jestem gotowy do podejmowania działań mających na celu poprawę wizerunku i statusu mojej profesji; • Jestem dumny, gdy mówię innym, jaki zawód wykonuję; • Jestem zadowolony z zawodu, który wybrałem; • Moja profesja inspiruje mnie do jak najlepszego wykonywania pracy.

Źródło: M. Bugdol, 2006, s. 94

Z kolei J. Meyer i N. Allen zaangażowanie organizacyjne rozpatrują w trzech obszarach:

- zaangażowanie afektywne: emocjonalne przywiązanie pracownika do organizacji, identyfikacja z wartościami organizacyjnymi,
- zaangażowanie trwania: świadomość, chęć kontynuowania pracy dla danej organizacji mimo uświadamiania sobie potencjalnych korzyści odejścia do innego pracodawcy,
- zaangażowanie normatywne: lojalność, wierność oraz poczucie wspólnoty, zobowiązania i norm społecznych (Meyer, Allen, za: Kostera, 2008, s. 479).

Zaangażowanie jest zatem miarą emocjonalnego i intelektualnego związku pracowników z organizacją, a czynnikami konstytuującymi zaangażowanie mogą być wielorakie praktyki zarządzania, w tym praktyki zarządzania zasobami ludzkimi, szczegółowo zaprezentowane w tabeli 2.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

Tabela 2. Praktyki kreowania zaangażowania pracowniczego

Poziom	Praktyki kształtujące zaangażowanie
Organizacji	– spójność strategii zzl ze strategią biznesową firmy, – znana pracownikom misja firmy, – kultura organizacyjna nastawiona na zaangażowanie, – reputacja firmy – wizerunek dobrego pracodawcy, – zarządzanie partycypacyjne, – zarządzanie wiedzą i jej transfer, – efektywna komunikacja, – permanentna analiza konfliktu organizacyjnego, – program wspierania innowacyjności pracowników, – świadomość występowania kontraktu psychologicznego.
Wydziału/działu	– ocena kadr menedżerskich, zwłaszcza kierownictwa średniego szczebla firmy, – rozwój kompetencji kluczowych pracowników, – pomiar rezultatów, np. *Balance Scorecard* dla wydziału, controlling, – badanie opinii pracowników.
Grupy/zespołu	– stawianie celów zespołowych, – wspierający menedżer zespołu, – mentoring, – coaching, – grupowe podejmowanie decyzji, – równe szanse i godziwe traktowanie.
Indywidualny	– wynagradzanie holistyczne, wynagradzanie zaangażowania, – stawianie celów indywidualnych, np. *Management by Objectives*, – uznanie dla pracownika, – informacja zwrotna, – akcjonariat pracowniczy, – bezpieczeństwo zatrudnienia, – autonomia, – równowaga między pracą a życiem prywatnym.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kołodziejczyk-Olczak, za: Bohdziewicz (red.), 2012, s. 120

Zaangażowanie pracownicze

Trudno jednoznacznie przypisać poszczególne praktyki do jednego tylko poziomu, np. coaching można zaklasyfikować do poziomu grupy lub zespołu. W tabeli 2 podjęto próbę podziału praktyk kojarzonych z podnoszeniem zaangażowania w różnych jego aspektach: emocjonalnym (afektywnym), trwania i normatywnym.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

Motywowanie a zaangażowanie

Tworzenie zaangażowanych zespołów, organizacji i zaangażowania na poziomie indywidualnym wymaga, jak widać, wielotorowych zabiegów, kształtowanych pod wpływem ogólnych trendów w zarządzaniu. Według firmy konsultingowej PricewaterhouseCoopers do roku 2020 dojdzie do wyłonienia się trzech typów organizacji. Świat pomarańczowy to małe, wyspecjalizowane firmy, współpracujące w ramach sieci. Świat zielony to firmy „dbające" o rozwój zrównoważony, zgodnie z zasadami społecznej odpowiedzialności biznesu, natomiast świat niebieski tworzony jest przez wielkie korporacje globalne. Każdy z typów będzie posiadał odrębną strategię motywacyjną i odmienne praktyki budujące zaangażowanie (tabela 3).

Tabela 3. Założenia strategii motywacyjnej w trzech typach organizacji

Zarządzanie przez zaangażowanie		
Zaangażowanie wokół wysokiej efektywności na wszystkich poziomach organizacji.	Zaangażowanie wokół równowagi między pracą a życiem osobistym oraz odpowiedzialnością społeczną.	Krótkoterminowe zaangażowanie przy realizacji określonego projektu.
Promocja atrybutów i zachowań kultury korporacyjnej.		
Strategia motywacyjna		
Ścisłe powiązanie z efektami.	Wynagradzanie pakietowe za osiągnięcia kompleksowe.	Wynagrodzenie za indywidualny udział w projekcie.
Płaca za wyniki.		
Wysoka strukturyzacja zgodnie z segmentacją ról.		

Źródło: *Managing tomorrow's People. The Future of Work to 2020*, PricewaterhouseCoopers LLP, 2007, s. 24, za: Juchnowicz, 2012, s. 138

Zaangażowanie jest to więc „kompleksowa koncepcja oparta na wspólnych strategicznych celach i wspólnych wartościach" (Juchnowicz, 2010, s. 50). Znaczenie poszczególnych cech jest inne w odmiennych typach organizacji, w firmach globalnych może być to presja na efektywność i rozwijanie kultury korporacyjnej, a w organizacjach wiedzy – inspirowanie

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

do kreowania czy dzielenia się wiedzą. Można także wyróżnić dostrojenie w kontekście zachowań racjonalnych i zaangażowanie w kontekście zachowań emocjonalnych, a także przedstawić zaangażowanie jako uniwersalną cechę pracowników (Macleod, 2011, s. 35–256).

Wynagradzanie pracowników

Wynagrodzenia są głównym narzędziem motywowania. Pełnią ważką rolę w przyciąganiu pracowników do firmy, stabilizowaniu załogi, pobudzaniu do osiągania wysokich efektów i do rozwoju kompetencji. Wynagrodzenia jako główne narzędzia motywowania mają kluczowe znaczenie w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Muszą zatem:

- być spójne ze strategią, strukturą i kulturą firmy;
- uwzględniać interesy (cele) pracowników oraz otoczenie firmy;
- zmieniać się w miarę zmian podstaw ich kształtowania (Borkowska, 2012, s. 13).

Każda organizacja, niezależnie od wielkości, charakteru czy formy gospodarowania zawsze tworzy system wynagrodzeń. Jest to zbiór zasad, reguł, przepisów i norm regulujących ustalanie wynagrodzeń[1] i ich korygowanie. Zręby systemu wynagrodzeń zawarte są w regulaminie wynagradzania bądź układzie zbiorowym pracy, wówczas gdy w organizacji są obecne związki zawodowe.

Wynagrodzenia mają najczęściej złożoną budowę, mogą składać się z następujących komponentów:

1. Płaca stała (wynagrodzenie zasadnicze);
2. Bodźce krótkoterminowe (premie, nagrody); są one podobnie jak płaca stała wynagrodzeniami pieniężnymi bezpośrednimi;
3. Bodźce długoterminowe (odroczone) są powiązane z efektami osiąganymi w okresie dłuższym niż rok. Są to głównie bodźce własnościowe (np. akcje i opcje na akcje), ale też udział w zyskach, plany oszczędnościowe itd.
4. Świadczenia dodatkowe (nazywane również beneficjami) mają charakter rzeczowy. Cechuje je duża różnorodność: mogą to być np. świadczenia mieszkaniowe, transportowe, rekreacyjne, zdrowotne, szkoleniowe i inne (Borkowska, 2012, s. 13).

1 Zbiór reguł i zasad wynagradzania pracowników przedsiębiorstwa. Zawiera także formy przysługujących wynagrodzeń i ich wysokość na konkretnych stanowiskach w zakładzie pracy.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

Postulowana jest spójność wynagrodzeń ze strategią i strukturą zgodnie z nastawieniem do tematyki wieku i filozofią podejścia do dojrzałych pracowników w organizacji. Proaktywne strategie zarządzania wiekiem uwzględniają cele i potrzeby pracowników. Podejście do zarządzania wiekiem w cyklu życia uwzględnia interesy pracownika w całej karierze zawodowej. Wybór strategii zarządzania i będącej jej uzupełnieniem i uzasadnieniem strategii zarządzania wiekiem powinien determinować modyfikację wynagrodzeń, jeśli tylko okazuje się konieczna.

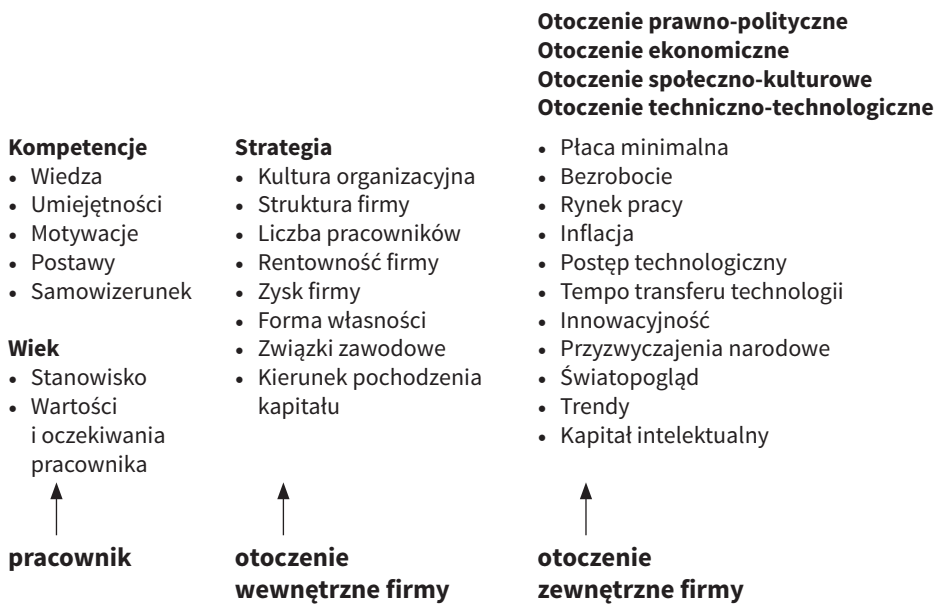
Wymóg motywacyjności spełnia wynagradzanie kafeteryjne oferujące pracownikom możliwość wyboru składników wynagrodzeń spośród listy składników celowo dobranych, o podobnym wolumenie. Ta kafeteria, swoiste „menu" jest zestawem opcji zróżnicowanym w przekroju grup pracowników. Wynagrodzenia pakietowe występują z jednej strony wobec zróżnicowania i zmienności celów, oczekiwań i wartości poszczególnych pracowników oraz celów firmy, z drugiej zaś – wobec niejednakowej skuteczności różnych składników wynagrodzeń w zakresie pobudzania do osiągania celów firmy. S. Borkowska zadaje pytanie, czy wystarczy wynagradzać bezpośrednio za efekty? Podejście, które dostrzega wagę efektów bieżących może nie być wystarczające (Borkowska, 2012, s. 68).

Realizując prokonkurencyjną orientację wynagrodzeń, firmy rozbudowują ruchomą część wynagrodzeń, troszcząc się, aby wzrost produktywności był szybszy niż wzrost płac. Idąc w kierunku elastycznych systemów wynagrodzeń, tworzą podsystemy dla różnych grup, ale przy zachowaniu wspólnego rdzenia, będącego nośnikiem informacji o wizerunku organizacji jako całości. Jednocześnie globalizacja wynagrodzeń podnosi je do rangi narzędzi zarządzania strategicznego jako instrumentu wspierającego realizację strategii. Aby jednak mogła być zapewniona spójność wynagrodzeń ze strategią, sugerowane jest bardziej powszechne stosowanie wynagrodzeń długoterminowych i mierników długookresowych efektów działalności organizacji, uwzględniających tworzenie wartości.

Kultura organizacyjna jest ważną determinantą systemów zarządzania, w tym wynagrodzeń, a jej rola rośnie skokowo w obliczu globalizacji. Także kultury narodowe mają wpływ na wynagrodzenia. Kultura organizacyjna staje w konieczności uczestniczenia w procesie budowania różnorodności. W różnorodności firmy upatrują źródła większej pomysłowości i kreatywności pracowników, a w konsekwencji uzyskania przewagi konkurencyjnej (*ibidem*, s. 66–69).

Determinanty wynagrodzeń prezentuje schemat 1.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165



Schemat 1. Determinanty systemu wynagrodzeń

Źródło: opracowanie na podstawie: Borkowska, za: Borkowska, Juchnowicz (red.), 1999 oraz Borkowska, 2012

Niezwykle istotnym instrumentem zarówno motywującym, jak i stanowiącym zaangażowanie są wynagrodzenia. Pocztowski wskazuje, że są one jednym z najważniejszych obszarów zzl w organizacjach (Pocztowski, 2011, s. 7).

Formy wynagrodzeń

Formy grupowe
Formy indywidualne

O skomplikowanym charakterze wynagrodzeń przesądza także liczba ich form. Podział generalny zakłada: formy grupowe wynagrodzeń (polegają na ustaleniu wynagrodzenia dla grupy jako całości. Wynagrodzenie jest zależne od efektów pracy tejże grupy i dzielone między jej członków według ustalonych wcześniej zasad) i formy indywidualne wynagrodzeń (ich istotą jest opłacenie indywidualnego efektu pracy – akord lub indywidualnego nakładu pracy mierzonego czasem pracy).

Inny podział (tabela 4) uzależniony jest od charakterystyki poszczególnych form.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

Tabela 4. Charakterystyka from wynagrodzeń

Forma wynagrodzeń	Charakterystyka
Forma akordowa wynagrodzeń	Uzależnia wysokość wynagrodzenia od ilości wykonanej pracy. Wpływa pozytywnie na wzrost wydajności i zainteresowanie pracownika wynikami własnej pracy. Forma ta pobudza współzawodnictwo, może jednak obniżać jakość wytwarzanych produktów. Istnieje kilka rodzajów akordów: – akord prosty – obowiązuje stała stawka za każdą jednostkę pracy; – akord progresywny lub degresywny – obowiązująca stawka jest zmienna w zależności od poziomu wykonania przyjętej normy; – akord pośredni – stawki służące do wyliczania wynagrodzenia są określonym procentem stawek pracowników tzw. wiodących; – akord indywidualny – wynagradzana jest praca pojedynczego pracownika; – akord grupowy – wynagradzana jest praca grupy, zespołu.
Forma czasowa wynagrodzeń	Uzależnia wysokość wynagrodzenia od przepracowanego czasu, w którym pracownik gotowy jest do świadczenia pracy i wykonywania konkretnych zadań, zawartych w umowie o pracę. Wykorzystywana bywa w przypadkach, w których trudno jest ocenić efekty pracy. Daje pracownikom poczucie stabilności dochodów, ale nie sprawuje dużej funkcji motywacyjnej. Pracodawcy ułatwia administrowanie wynagrodzeniami.
Forma kafeteryjna wynagrodzeń	Dzięki stawianiu do dyspozycji pracownika określonej kafeterii składników, spośród których samodzielnie dokonuje wyboru, jak z kawiarnianego menu (stąd nazwa formy), spełnia doskonale funkcję motywacyjną. Pracownik, przynajmniej w części, kształtuje swoje wynagrodzenie stosownie do oczekiwań i preferencji. Firma tworzy kafeterię w zależności od swoich możliwości finansowych. Kafeteria zaliczana jest do form elastycznych.
Forma premiowa wynagrodzeń	Działa silnie motywująco na pracowników, którzy po wykonaniu zadania lub osiągnięciu określonych efektów (obniżenie kosztów działania, wzrost jakości obsługi klienta, poprawę wykorzystania czasu pracy maszyn i urządzeń, wzrost sprzedaży) otrzymują premię. W praktyce jest ona uzupełnieniem formy czasowej.
Forma prowizyjna wynagrodzeń	Charakteryzuje się przejrzystością zasad naliczania – po przeprowadzonej transakcji, np. kupna lub sprzedaży, pracownik otrzymuje określony wcześniej procent jej wartości. Pracownicy wynagradzani prowizyjnie bezpośrednio wpływają na jej wysokość, ale pozbawieni są pewności i stabilności wynagrodzeń. Dlatego często łączy się prowizję z płacą stałą. Forma prowizyjna jest kierowana najczęściej do handlowców i osób obsługujących klientów.
Forma zadaniowa wynagrodzeń	Wynagrodzenie jest zagwarantowane po wykonaniu zadania w określonym terminie. Skrócenie owego terminu jest dodatkowo premiowane. Zadanie może być zlecone indywidualnym pracownikom lub grupie specjalistów. Zespoły zadaniowe są często interdyscyplinarne – składają się z przedstawicieli różnych zawodów i specjalności, np. zespół do spraw wynagrodzeń może zawierać prawnika, ekonomistę, psychologa, ergonoma itd.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kołodziejczyk-Olczak, 2005

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

Z pewnością w nielicznych przypadkach zastosowanie ma „czysta" forma wynagrodzeń. Zazwyczaj formy te są kompilowane w zależności od polityki wynagrodzeń oraz cech pracy i kompetencji pracowniczych.

W nawiązaniu można wskazać kilka argumentów na rzecz strategicznego znaczenia wynagrodzeń: są jednym z podstawowych narzędzi podnoszenia efektywności pracy, stanowią znaczącą i wykazującą tendencję wzrostową kategorię kosztów operacyjnych, stanowią instrument pozyskiwania i retencji pracowników, powiązane są z innymi elementami zzl, można je traktować jako sposób komunikowania strategii i wartości firmy, a wynagrodzenie jest rodzajem inwestycji w kapitał ludzki (Pocztowski, 2011, s. 7).

Dla wielu przedsiębiorstw przyciągnięcie i zatrzymanie kluczowych kierowników i specjalistów w skali globalnej jest jednym z najważniejszych celów strategicznych na XXI w. Organizacje, które mogą efektywnie implementować innowacyjny system rekrutacji oraz wynagradzania, poprzez wiele kultur będą zyskiwać przewagę konkurencyjną. Autor nakreśla nowe trendy:

- większość płacowych szans będzie kontynuowana poprzez dostarczanie udziałów, partycypację i opcje menedżerskie;
- wiele tysięcy menedżerów najwyższego szczebla będzie kontynuowało zarabianie ogromnych kwot, szczególnie w wiodących sektorach przemysłowych;
- większa liczba kierowników będzie negocjowała poprzez własnych (personalnych, osobistych) doradców (Richard, 2000, s. 38).

W sferze wynagrodzeń widoczne są wielokierunkowe zmiany. Systemy wynagrodzeń powinny być proste i czytelne dla pracowników, ale jednocześnie kompleksowe i złożone, być powiększone o zawierające różnorodne składniki, ale w zależności od celów, jakie mają do spełnienia. Systemy te powinny być kompleksowe, ale celowo dobrane do poszczególnych grup pracowniczych (celowo dobrane składniki krótko- i długookresowe, gotówkowe i pozagotówkowe, perksy, przywileje), wyróżnionych ze względu na stanowisko, obszar funkcjonalny, wiek, płeć itp. Przesuwa się nacisk z efektów bieżących na działania i zachowania zapewniające organizacji sukces w przyszłości i przewagę konkurencyjną w długim okresie. Prowadzi to do stopniowego przechodzenia od zapłaty za efekty osiągnięte (przeszłe) na rzecz wynagradzania za zachowania, które zapewnią osiąganie tych efektów w przyszłości. Przyszłość upatruje się w wynagradzaniu za wkład pracy, w uwzględnianiu kompetencji i dokonań (Borkowska, 2012, s. 74). Prognozuje się wzrost roli wiedzy/kompetencji jako determinanty wynagrodzeń, stąd firmy swoje systemy wynagrodzeń powinny głęboko osadzać w zarządzaniu kompetencjami, badać je i rozwijać w perspektywie strategicznej. Jednocześnie zatrudniając pracowników wiedzy, z najwyższymi, niekiedy unikalnymi kwalifika-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

cjami, przedsiębiorstwa powinny mieć na uwadze konieczność tworzenia odpowiedniej dla wiązania z organizacją i budowania lojalności kultury organizacyjnej oraz klimatu organizacyjnego. Pomocnym może okazać się korzystanie z informacji z rynku pracy (rynkowe przeglądy płac). W dobie rosnącej konkurencyjności ich ranga jako determinanty wynagrodzeń stopniowo rośnie jako swoistej formy benchmarkingu.

Wynagrodzenie holistyczne obejmuje składniki materialne (wynagrodzenie pieniężne i rzeczowe) oraz niematerialne – środki uznania dla pracownika wzmacniające jego motywację wewnętrzną (Borkowska, 2012, s. 74).

Kariera i zarządzanie talentami jako istotne obszary kreowania zaangażowania

Jak widać, zagadnienie wynagradzania pracowników jest nader skomplikowane. Nade wszystko praktyki w sferze wynagradzania powinny odznaczać się spójnością z innymi praktykami HRM, strategią ogólną firmy, kulturą organizacyjną i jej strukturą (Kołodziejczyk-Olczak, 2011, s. 316). Od jakości zarządzania zasobami ludzkimi w dużej mierze zależy możliwość kształtowania postaw proinnowacyjnych, takich jak nastawienie na ciągłe poszukiwanie lepszych rozwiązań, zdolność do modyfikowania i poszerzania zasobów informacyjnych i wiedzy, wielofunkcyjność, elastyczność zachowań, otwartość na zmiany, zdolność do współpracy i dzielenia się wiedzą. Badanie postaw, opinii pracowników i satysfakcji z pracy powinno stać się imperatywem zarządzania zasobami ludzkimi i na stałe zagościć jako cykliczna praktyka zarządzania zasobami ludzkimi. Korzystanie z opinii pracowników i ich pomysłów jest przejawem partnerskiego podejścia do zarządzania i partycypacji uznawanych za sojuszników kształtowania proinnowacyjnych postaw.

Pracownicy współczesnych firm, a w szczególności pracownicy wiedzy, są aktywnymi jednostkami na rynku pracy. Pracownik, mając trzy podstawowe metakompetencje: umiejętności konkurowania z innymi na rynku pracy (umiejętności wykorzystywania szans i możliwości), utrzymywania postawy stałej gotowości do podejmowania aktywności zawodowej o cechach twórczych, utrzymywania postawy stałej gotowości do prorozwojowego inwestowania we własne kompetencje zawodowe, może w każdej chwili myśleć o zmianie zatrudnienia, realizując karierę poza obecnym miejscem pracy (Bohdziewicz, 2010, s. 52). Kariera zawodowa rozumiana może być jako „[...] unikatowa sekwencja zawodów

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

i stanowisk, wartości oraz ról odgrywanych przez jednostkę w ciągu jej życia, kształtowana przez okres poprzedzający pracę zawodową i wpływająca na okres późniejszy" (Miś, 2006, s. 478). Innymi słowy kariera dotyczy toku całego życia. Zarządzanie zasobami ludzkimi w związku z tym powinno karierę rozważać w cyklu życia (w nawiązaniu do zarządzania wiekiem) oraz uwzględniać charakterystykę poszczególnych generacji wewnętrznego rynku pracy.

Realizacja kariery jest silnie sprzężona z zarządzaniem talentami, które od kilku lat jest obecne również w literaturze polskiej, wzbudzając zainteresowanie polskich badaczy i praktyków. Zarządzanie talentami jest to zespół działań obejmujących poszukiwanie, rekrutowanie, rozwój oraz umacnianie pozycji osób o ponadprzeciętnym poziomie umiejętności i potencjału intelektualnego. Zarządzanie talentami symbolizuje przejście od planowania sukcesji do czynności „zorientowanych na działanie", uważa się je za holistyczne podejście o szerokim zakresie, dąży ono do konsolidacji praktyk i procesów. Świadczy to także o zmieniającej się roli uczenia się, szkolenia i rozwoju. Ujmowane jest jako naturalna konsekwencja powstania gospodarki opartej na wiedzy (Sloman, 2012, s. 83). Harmonizacja talentów jest natomiast procesem dynamicznym, zakłada łączenie rekrutacji z tworzeniem zespołów, motywowaniem, łączenie bieżących i przyszłych możliwości oraz celów organizacji (Stedt, 2012, s. 19). Zdaniem A. Pocztowskiego pracownik utalentowany jest osobą, która wnosi do organizacji coś, co jest w niej swoistym nadmiarem, często nieuwidocznionym w jej planach i strategii. Ten nadmiar może być nieuświadomiony przez organizację. Cechy profilu kompetencyjnego osoby utalentowanej zgodne są z potrzebami organizacji, ale istnieje też coś, co ją wyróżnia i dlatego jest trudne do zmierzenia. Wykorzystanie talentu rzadko owocuje bieżącymi rezultatami, efekty odroczone są w czasie, mając charakter „kumulatywny i synergiczny". Osiąganie przewagi konkurencyjnej w bardzo zróżnicowanym otoczeniu wymaga spójnego systemu zarządzania tym zasobem, który ze swej istoty nie poddaje się schematom (Pocztowski, 2008, s. 48).

Podejście oparte na analizie częstości występowania słów kluczowych w definicjach talentu pozwoliło stwierdzić, że talent to „suma określonych charakterystyk, podejmowanych działań i właściwie dobranych obiektów oddziaływania" i przyjąć, że „talent to osoba charakteryzująca się potencjałem, zdolnościami, motywacją i wiedzą, która poprzez swoje działania istotnie wpływa na funkcjonowanie organizacji, osiągając ponadprzeciętne wyniki, realizując powierzone cele przy jednoczesnej trosce o rozwój własny" (Ingram, 2011, s. 19). Elementy zarządzania talentami związane są silnie z zaangażowaniem i motywowaniem.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

Modelowy proces zarządzania talentami zaprezentowano na schemacie 2.

Schemat 2. Model zarządzania talentami w organizacji

Źródło: Pocztowski (red.), 2008, s. 61

Nawet jeśli talent można „kupić" na zewnątrz organizacji, to należy liczyć się z tym, że koszty będą wysokie i w miarę podnoszenia się konkurencyjności ciągle wzrastać. Jeszcze bardziej znaczącym problemem jest dopasowanie lojalnościowe i kulturowe talentów zatrudnionych z zewnątrz. Pojawiają się bowiem obawy obecnych pracowników. W konsekwencji, niezbędne są wzajemnie uzupełniające się strategie zachowania i rozwoju talentów oraz zapewnienia transferu wiedzy w organizacji (Calo, 2008, s. 403).

Zarządzanie talentami stanowi uzupełnienie strategii personalnej, strategii zarządzania kompetencjami i wiedzą.

Posiadanie w swojej organizacji zaangażowanych pracowników stanowi obiekt marzeń i życzeń wielu menedżerów. Zarządzanie zaangażowaniem weszło do kanonu obowiązujących tematów dla specjalistów ds. zarządzania ludźmi. Zaangażowanie powinno przełożyć się na lepsze wyniki i wyższe rezultaty, które osiągane są przez organizację. Prawidłowo zaplanowany i wdrożony system wynagrodzeń oraz możliwości swobodnego realizowania kariery przez pracowników są gwarantem tworzenia zaangażowania. Ważne miejsce w tym procesie ma również zarządzanie talentami, które w walce konkurencyjnej są dla firm niezbędne. Talenty oraz pozostali pracownicy mają nie tyle przywilej, co imperatyw szkoleń i podnoszenia kompetencji. Zagadnienia te opisane są w kolejnym rozdziale.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

Bibliografia

Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2005.

Bohdziewicz P., *Współczesne kariery zawodowe: od modelu biurokratycznego do przedsiębiorczego*, „Zarządzanie zasobami ludzkimi" 2010, nr 3–4.

Borkowska S., *Skuteczne strategie wynagrodzeń – tworzenie i zastosowanie*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.

Borkowska S., *Wynagrodzenia a konkurencyjność globalna,* [w:] S. Borkowska, M. Juchnowicz (red.), *Efektywne systemy wynagrodzeń,* IPiSS, Warszawa 1999.

Borkowska S., *Zarządzanie zasobami ludzkimi a innowacyjność organizacji biznesowych*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi" 2009, nr 9.

Bugdol M., *Wartości organizacyjne*, Wydawnictwo UJ, Kraków 2006.

Calo T. J., *Talent management in the era of the aging workforce: the critical role of knowledge transfer,* Public Personnel Management, 2008.

Juchnowicz M., *Kulturowe uwarunkowanie zarządzania zasobami ludzkimi,* Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2009.

Juchnowicz M., *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*, PWE, Warszawa 2012.

Juchnowicz M., *Zarządzanie przez zaangażowanie*, PWE, Warszawa 2010.

Kołodziejczyk-Olczak I., Olczak A., *Leksykon zarządzania*, WSHE, Łódź 2005.

Kołodziejczyk-Olczak I., *Postulowane kierunki zmian organizacyjnych w urzędzie w Z. jako szansa zwiększenia zaangażowania pracowników*, [w:] P. Bohdziewicz (red.), *Pracownicy jako uczestnicy zmian organizacyjnych*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2012.

Kołodziejczyk-Olczak I., *Wspieranie innowacyjności pracowników poprzez wynagrodzenia*, [w:] L. Lewandowska (red.), *Innowatorzy, innowacje a konkurencyjność regionu łódzkiego*, PTE, Łódź 2011.

Managing tomorrow's People. The Future of Work to 2020, PricewaterhouseCoopers LLP, 2007, za: M. Juchnowicz, *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*, PWE, Warszawa 2012.

Macleod D., Brady C., *O krok dalej. Jak motywować pracowników*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.

Meyer J., Allen N., *A Tree – Component Conceptualization of Organizational Commitment*, „Human Resorce Management Review" 1991, vol. 1, Issue 1, za: M. Kostera (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.

Pocztowski A. (red.), *Zarządzanie talentami w organizacji*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008.

Pocztowski A., *Strategiczny wymiar kształtowania wynagrodzeń*, [w:] A. Pocztowski (red.), *Systemy wynagrodzeń w okresie spowolnienia gospodarczego,* Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2011.

Porter L., Steers R., Mowday R., Boulian P., *Organisational commitment, job satisfaction and turnover amongst psychiatric technicians*, „Journal of Applied Psychology" 1974, vol. 59, za: M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.

Richard J. E., *Global Executive Compensation: A Look at the Future*, „C&B Review", May, June, 2000.

Sloman M., *Nowe zjawiska w świecie szkoleń*, ABC a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.

Spik A., Klincewicz K., *Nowe kierunki w zarządzaniu ludźmi – zaangażowanie organizacyjne*, [w:] M. Kostera, *Nowe kierunki w zarządzaniu*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.

Stedt J., *Harmonizacja talentów. Jak rekrutować pracowników, aby firma odnosiła sukcesy,* Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

Rozdział IV

Proces szkoleń – metody i ewaluacja

Wstęp

Wszystkie wyzwania nakreślone w rozdziale pierwszym przyczyniają się do rosnącego znaczenia szkoleń we współczesnym zarządzaniu. Szkolenia wyraźnie podnoszą motywacje pracowników i mogą kreować ich zaangażowanie. Właściwie zaplanowany i wdrożony proces szkoleń zawiera kilka faz, a mianowicie rozpoznanie potrzeb organizacji i pracowników, przeprowadzenie szkolenia oraz ewaluacja odbytego szkolenia. W trakcie prowadzenia szkoleń istotny jest dobór metod i technik szkoleniowych, podjęcie decyzji o skorzystaniu z trenerów wewnętrznych czy zewnętrznych, wybór szkoleń otwartych lub też zamkniętych. To wiąże się z kolei z prowadzeniem szkolenia w miejscu pracy lub poza nim. W takim ujęciu proces szkoleń może być uznany za inwestycję w pracowników.

Niezwykle istotne jest powiązanie czy może nawet oparcie szkoleń na zarządzaniu kompetencjami.

Zarządzanie kompetencjami

Wobec narastających w otoczeniu i w samych organizacjach licznych wyzwań wszystkie obszary zarządzania zasobami ludzkimi powinny być spójne ze strategią, kulturą organizacyjną i strukturą firmy. Taką pożądaną spójność można uzyskać poprzez odpowiednie zaprojektowanie i wdrożenie systemu zarządzania kompetencjami. Kompetencje stanowią swoisty „klej" wszystkich elementów zarządzania ludźmi – począwszy od profili kompetencyjnych użytecznych przy planowaniu zasobów ludzkich, rekrutacji i selekcji pracowników, poprzez ocenianie i wynagradza-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

nie kompetencji, aż po ich permanentny rozwój, który ewidentnie wiąże się ze szkoleniami (Kołodziejczyk-Olczak, 2007, s. 165–178).

Kompetencje organizacyjne wynikają wprost ze strategii biznesowej i personalnej firmy, np. nastawienie na klienta, orientacja na jakość, współpraca, analiza, innowacyjność, komunikacja, przedsiębiorczość, identyfikacja z firmą, nastawienie do zmian, satysfakcja klienta. Często wynikają także z katalogu wartości wykreowanych w obrębie kultury organizacyjnej. Z modelu kompetencji organizacyjnych zaczerpnięte i transponowane są kompetencje indywidualne, związane z pełnioną rolą organizacyjną albo ze stanowiskiem pracy. Terminu kompetencja najczęściej używa się dla oznaczenia zintegrowanego wykorzystania zdolności, cech osobowości, nabytej wiedzy i umiejętności, a także typowych zachowań i standardowych procedur w celu doprowadzenia do pomyślnego wykonania złożonej misji w ramach przedsiębiorstwa, które obarczyło nią pracownika w aspekcie swoich strategii i swojej kultury (Lévy-Leboyer, 1997, s. 19).

W szerokim kontekście kompetencje można rozumieć trojako:

- wzory wiedzy i umiejętności, typowych zachowań, zdolności, motywów postępowania, sposobów rozumowania, predyspozycji. Wszystkie wymienione cechy charakterystyczne są dla określonej jednostki, które ta może zastosować w praktyce bez konieczności nowego uczenia się. Kompetencje zapewniają zatem pracownikowi możliwość działania, a tym samym aktywnego wpływu na otoczenie organizacyjne;
- fachowość;
- formalne uprawnienia, uprawomocnienia do podejmowania decyzji, występowania w czyimś imieniu (Kołodziejczyk-Olczak, Olczak, 2005, s. 145).

H. Król podkreśla natomiast, że pojęcie kompetencji, mimo nieprecyzyjnego charakteru, pojawiło się w literaturze już kilkanaście lat temu (Król, 2006, s. 81). Autor zaznacza, iż rozróżnia się dwa podstawowe elementy wspólne dla rozmaitych definicji kompetencji:

- przedstawienie kompetencji w formie opisu zadań lub oczekiwanych rezultatów na stanowisku pracy,
- przedstawienie kompetencji w formie opisu behawioralnego.

Kreowaniu kompetencji sprzyjają takie czynniki, jak wiedza, umiejętności, osobowość. Dzięki nim doświadczenia zawodowe każdego pracownika stają się niezmiernie istotne i przydatne organizacji. Stanowią one wynik pewnych sytuacji, zdarzeń zachodzących w pracy i codziennym życiu. W praktyce zasadniczą rolę odgrywają zmiany pełnionych stanowisk, praca o znacznej odpowiedzialności, wszelkie trudności i niepowodzenia w kontaktach z podwładnymi. T. Czapla zauważa, iż to „potrzeba precyzyjnego definiowania oczekiwanych zachowań uczestników organizacji sprawiła",

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

że pojawiło się określenie kompetencje. „Większość autorów przyjmuje, że umiejętności są niezbędną składową kompetencji" (Czapla, 2011, s. 13). M. Sidor-Rządkowska oraz M. Kossowska i I. Sołtysińska podobnie odnoszą się do kompetencji, w skład których, ich zdaniem, wchodzą:

- wiedza w potocznym rozumieniu (wiedza deklaratywna),
- umiejętności (wiedza proceduralna),
- postawy, w rozumieniu chęci do wykorzystania wiedzy (Sidor-Rządkowska, 2006, s. 21; Kossowska, Sołtysińska, 2002, s. 14).

Kompetencje są więc pojęciem szerszym niż kwalifikacje, których posiadanie sprzyja, ale nie gwarantuje bycia kompetentnym. Kompetencje z jednej strony umożliwiają rozwój jednostki, z drugiej zaś wymagają od niej ciągłego doskonalenia i przeobrażania się. Można dostrzec różnego rodzaju sposoby rozwijania kompetencji, przy czym dla starszych pracowników istotne są:

- rozwój prowadzony w trakcie życia, szczególnie zawodowego, dzięki szkoleniu i doskonaleniu,
- rozwój dzięki karierze, uczenie się przez doświadczenie i działanie (*learning by doing, learning by action),*
- rozwój kompetencji wynikający z doświadczeń życiowych, emocjonalnych, rodzinnych.

G. Filipowicz, z kolei, wymienia kompetencje: zawodowe, osobiste, społeczne, bazowe, kierownicze, firmowe, wykonawcze, biznesowe (Filipowicz, 2004, s. 38).

Inwestycje w kapitał ludzki

Powyższe ujęcia kompetencji sprowadzają je do fundamentu gospodarowania zasobami ludzkimi. H. Król podkreśla z kolei, że dobre gospodarowanie zasobami ludzkimi i efektywne wykorzystanie potencjału może je przekształcić w kapitał ludzki. Jest on wówczas najcenniejszym zasobem firmy. Strategia przekształcania zasobów w kapitał obejmuje:

- dostosowanie zatrudnienia do zmiennych warunków otoczenia,
- oddziaływanie na otoczenie,
- organizowanie grup eksperckich wokół komórek kadrowych,
- nagradzanie za efektywną pracę,
- kształtowanie wewnętrznego rynku pracy firmy (Król, 2006, s. 119).

Inwestowanie w kapitał ludzki, w połączeniu z racjonalnym jego wykorzystaniem, przyczynia się do wzrostu efektywności funkcjonowania organizacji, podnoszenia wartości rynkowej, kreowania wartości dla interesa-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

riuszy. Dla pracowników także zauważalne są korzyści w postaci wyższego poziomu zatrudnialności, szerszych możliwości uzyskiwania dochodów oraz wielu perspektyw rozwoju kariery zawodowej. W zakresie szkolenia odchodzi się od modelu przekazywania odgórnych wskazówek, instrukcji w sali lekcyjnej do modelu „opartego na wsparciu i wyzwaniach, zachęcającego pracownika do samodzielnego rozwiązywania swoich problemów" (Sloman, 2012, s. 81). Tradycyjne metody w edukacji dorosłych, oparte na występowaniu centralnej postaci w procesie nauczania – nauczyciela, nie są dominujące. A. Andrzejczak prezentuje samokształcenie jako metodę uczenia się dorosłych, podkreślając, że jest to sposób uczenia się, w którym „uczeń sam decyduje o tym, czego chce się nauczyć, w jakim czasie i tempie, oraz sam kontroluje swoje postępy" (Andrzejczak, 2010, s. 69).

Zarazem rozwój wiedzy we wszystkich wyżej wymienionych obszarach możliwy jest dzięki zastosowaniu interaktywnych metod i mechanizmów samokontroli, stymulujących udział osób szkolących się w procesie. Podejście takie stwarza możliwość silnego powiązania kształcenia teoretycznego z praktycznym. Wśród celów, jakie może realizować pracownik dzięki szkoleniom, są:

- rozwijanie umiejętności samokontroli i samooceny,
- lepsze opanowanie wykonywanego zawodu,
- przygotowanie się do zmian zawodowych,
- lepsze współdziałanie w ramach grupy pracowniczej,
- tworzenie bardziej przyjaznej atmosfery pracy,
- rozwój kontaktów z osobami z firmy i spoza niej,
- rozwijanie zdolności kreatywnego myślenia (Golnau, Kalinowski, Litwin (red.), 2004, s. 345).

Szkolenia generalnie pełnią szczególną rolę w organizacjach uczących się. Autorzy podkreślają, że koncepcja organizacji uczącej się bazuje na wiedzy jako ważnym czynniku strategicznym. Procesy podnoszenia kwalifikacji i szerzego rozwoju kompetencji zachodzą w ramach doskonalenia przez całe życie. Zarazem w organizacji uczącej się występuje duży nacisk na świadome, strategiczne kształtowanie procesu szkoleniowego. Jednym z jego najważniejszych elementów jest właściwy dobór metod i technik szkoleniowych.

Metody i techniki szkoleniowe

Charakterystykę metod i technik z uwzględnieniem możliwości ich zastosowania oraz wad i zalet prezentuje tabela 1.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

Tabela 1. Charakterystyka metod i technik szkoleniowych wraz z zaletami i wadami

Nazwa metody / techniki	Istota metody/ techniki szkoleniowej	Zalety metody/ techniki szkoleniowej	Wady metody/ techniki szkoleniowej
1	2	3	4
Coaching	Metoda szkolenia i rozwoju polegająca na wykonywaniu czynności, realizowaniu zadań pod okiem trenera (coacha) będącego bezpośrednim przełożonym. Nauka odbywa się w miejscu pracy (*on the job training*).	• Duża wartość wykonywania prawdziwych zadań; • Nauka w miejscu pracy.	• Ma zastosowanie przede wszystkim do zadań manualnych, powtarzalnych; • Czasochłonna i kosztowna, może wymagać nawet dodatkowego przeszkolenia dydaktycznego coacha.
Zarządzanie projektami	Służy poszerzaniu już zdobytych umiejętności i zdobywaniu nowych u doświadczonych pracowników; w ramach projektu kierujący nim nabiera nie tylko szerszych kompetencji merytorycznych, ale także menedżerskich.	• Wszechstronne umiejętności rozwiązywania złożonych problemów.	• Ryzyko popełnienia błędów i pomyłek w realizacji rzeczywistych przedsięwzięć.
Mentoring	Nauka odbywa się pod kierunkiem mentora (opiekuna) będącego przełożonym, liderem grupy lub cieszącym się zaufaniem współpracownikiem; pomoc mentora nie ogranicza się do bieżących zadań, ale dotyczy też wskazania najlepszych możliwości długofalowego rozwoju.	• Dotyczy długookresowego rozwoju pracownika.	• Trudności może nastręczać pozyskanie właściwej osoby z wysokimi kompetencjami zawodowymi i dużą motywacją do pomocy innym.
Testy	Forma sprawdzenia wiedzy uczestnika za pomocą kwestionariusza (testy opisowe, testy z dopasowywaniem odpowiedzi, testy wielokrotnego wyboru, testy binarne).	• Zebrany materiał pozwala na ocenę wiedzy lub jej przyrost (pretest – posttest); • Wiarygodna informacja; • Możliwość porównania wyników.	• Brak uprawnień i/lub wystarczającej wiedzy trenera dotyczącej interpretacji wyników testu (np. psychologicznego); • Wadliwie skonstruowane testy, z pominięciem zasad metodologicznych.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

Tabela 1 cd.

1	2	3	4
Prezentacja (wykład, miniwykład, odczyt, prelekcja)	Służy zapoznaniu uczestników szkolenia z teoretycznym materiałem; metoda szkolenia grupowego, przekazywanie treści.	• Doskonale nadaje się do wprowadzenia do zagadnienia, wstępnego przedstawienia materiału; • Użyteczny w trakcie powtórek i podsumowywania; • Umożliwia korzystanie z technik wizualnych, np. prezentacji *power point*, animacji komputerowych.	• Pasywne uczestnictwo; • Słabe przyswajanie wiedzy.
Dyskusja kierowana (dyskusja problemowa, dyskusja grupowa, pogadanka)	Metoda pozwalająca uczestnikom dzielić się poglądami, poznać opinie i dzielić się informacjami. Może być prowadzona ze wszystkimi uczestnikami, w mniejszych grupach lub w parach.	• Aktywne uczestnictwo; • Aktywizacja wszystkich członków grupy; • Motywacyjne dzielenie się własnymi doświadczeniami.	• Trudności ze zmieszczeniem się w przewidzianym czasie; • Możliwość włączenia się w dyskusję dotyczącą wątków pobocznych; • Trudności z prowadzeniem w dużych grupach.
Analizy studiów przypadku (*case studies*)	Metoda aktywnego uczenia się poprzez analizowanie sytuacji problemowej jakiegoś podmiotu. Szczegółowe, odpowiednio skonstruowane opisy sytuacji zbliżonych do występujących w firmie pozwalają uczestnikom na rozwiązywanie problemów, podejmowanie decyzji, ocenę itp.	• Możliwość gruntownej i pogłębionej analizy zjawisk; • Uaktywnienie odbiorców; • Możliwość wymiany poglądów i dyskusji.	• Utrudniona dyskusja i wyciąganie wniosków w przypadku niedostosowania opisu do doświadczenia zawodowego, systemów wartości i przyzwyczajeń uczestników.
Symulacja	Metoda polegająca na poddawaniu uczestników próbie wykonywania zadań lub prac bardzo zbliżonych do rzeczywistych.	• Minimalizowanie kosztów popełnionych błędów i pomyłek; • Możliwość analizy bieżących i korekty przyszłych zachowań.	• Niedostosowanie zjawisk symulowanych do występujących w „typowych" firmach; • Stosunkowo wysoki koszt związany z koniecznością korzystania ze specjalistycznego sprzętu.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

Pokaz (demonstracja)	Jedna z najprostszych metod nauczania, bazująca na demonstrowaniu i omawianiu poszczególnych faz wykonywania zadania.	• Prowadzona indywidualnie, dostosowuje tempo do oczekiwań uczestnika; • Stosunkowo szybko osoba szkolona może sama wykonywać pracę.	• Doświadczenie pracownika związane z wykonywaniem konkretnych zadań nie musi iść w parze z umiejętnościami dydaktycznymi, komunikacyjnymi itp.
E-learning	Sposób uczenia się, w którym komunikacja między uczącym się a nauczycielem zachodzi dzięki technologii komputerowej. Jest to technika wykorzystująca media elektroniczne (w szczególności: Internet, satelitę, telewizję kablową, kasety video, CD-romy) do przekazywania wiedzy na odległość. Obecnie zaawansowane technologicznie platformy umożliwiają pracę w trybie synchronicznym i asynchronicznym.	• Możliwość nauki w wybranym czasie i miejscu, dopasowanie tempa nauki do własnych możliwości; • Oszczędność związana z pominięciem określonych wydatków (honorarium, sala, dojazd i akomodacja uczestników) oraz z możliwością wielokrotnego użycia opracowania.	• Brak kontaktu z trenerem, wymiany informacji, możliwości zadawania pytań; • Bariera mentalna niektórych pracowników; • Konieczność wyposażenia pracowników we właściwy sprzęt.
Rotacja	Metoda zakładająca systematyczne przenoszenie pracowników na inne stanowiska; pozwala poszerzyć kwalifikacje, podnosi motywację, niwelując monotonię i monotypię czy awansując poziomo.	• Wzrost elastyczności pracowników; • Większa integracja wewnątrz firmy.	• Stres związany ze zmianą; • Popełnianie błędów na nowym stanowisku; • Niedostateczna specjalizacja.
Outdoor (szkolenia w terenie)	Polega na prowadzeniu szkolenia w plenerze, na otwartej przestrzeni, z zastosowaniem niebezpiecznych warunków, uprawiania trudnych sportów.	• Duża integracja i zaangażowanie uczestników; • Element odmienności, przygody, sprawdzenia się w ekstremalnych warunkach.	• Wykorzystanie do ograniczonej tematyki; • Zadania niezwiązane z wykonywaną pracą; • Wysoki koszt szkolenia i w przeliczeniu na jednego uczestnika.
Modelowanie humorem, żartem i satyrą	Metoda polega na tworzeniu w trakcie treningu atmosfery zaufania, otwartości, synchronii i współpracy dzięki zastosowaniu żartobliwej komunikacji, dowcipów, humorystycznych scen, żartów rysunkowych.	• Nauka staje się pozytywnym doświadczeniem; • Wzbudzanie inspiracji, energii grupy; • Przyjemniejszy sposób porozumiewania się; • Pobudza się kreatywność grupy.	• Możliwość urażenia kogoś, zastosowania niewłaściwie dobranych żartów; • Problemy z utrzymaniem uwagi grupy; • Problemy z przywołaniem grupy do porządku po zakończonej przerwie; • Unikanie tematów „trudnych", kontrowersyjnych: rasa i narodowość, religia, obsceniczność, partie polityczne.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

Tabela 1 cd.

Eksperyment i improwizacja – techniki teatru	Sceny, piosenki, sztuka tworzone są „na miejscu", bez scenariusza ani planowania, na oczach publiczności. Dzięki temu następuje rozwijanie umiejętności szkoleniowców i uczestników szkolenia: komunikacji, zdolności twórczych, generowania pomysłów.	• Poprawia się jakość nauczania; • Tworzenie kultury współpracy i pracy zespołowej, zaufania, adaptacji i asertywności; • Autonomiczne uczenie się.	• Spontaniczność może przerodzić się w mierny efekt finalny; • Odejście od celu szkolenia.
Odgrywanie ról	Uczestnicy szkolenia ogrywają role na podstawie przygotowanego wcześniej scenariusza.	• Uzyskanie pozoru realności; • Umożliwienie analizy zachowań uczestników scenek.	• Zbyt małe sprecyzowanie roli może spowodować odejście od pierwotnych zamierzeń; • Scenariusz może okazać się zbyt trudny dla uczestników.
Burza mózgów	Umożliwia dojście do niekonwencjonalnego, kreatywnego rozwiązania dzięki generowaniu przez uczestników jak największej liczby pomysłów, bez wartościowania i oceny przedkładanych rozwiązań.	• Zakładana „strategia nadmiaru", że ilość rodzi jakość" może doprowadzić do znalezienia poszukiwanego rozwiązania; • Większe zaangażowanie i lojalność własnych pracowników.	• Zbyt długie sesje mogą obniżać liczbę generowanych pomysłów; • Wysoki koszt metody, gdy uczestniczą eksperci.
Zadanie przedszkoleniowe (*preworks*)	Zadanie przeznaczone do wykonania przed szkoleniem, do którego efektów trener odwołuje się w trakcie szkolenia. Wprowadza uczestników w tematykę zanim przyjadą na szkolenie.	• Odpowiednio nastawia pracowników do zajęć; • Istnieje możliwość poszerzenia wiedzy z dodatkowych źródeł przed szkoleniem; • Następuje zaangażowanie uczestników w tematykę szkolenia.	• Niektórzy uczestnicy nie zechcą wykonać pracy; • Demotywacja dla pozostałej części grupy; • pogłębienie zróżnicowania poziomu wiedzy.
Shadowing	„Bycie cieniem". Stałe podążanie za osobą, stałe towarzyszenie jej, obserwowanie tego, czym się osoba zajmuje.	• Dostęp do wiedzy jawnej i utajonej; • Naturalne sytuacje związane z pełnieniem roli.	• Nieprawidłowy dobór osoby do obserwacji; • Zbyt małe lub zbyt wysokie kompetencje obserwatora.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: I. Kołodziejczyk-Olczak, U. Feliniak, 2002; D. Tamblyn, 2009, s. 30–222; K. Koppett, 2003, s. 24–110; I. Kołodziejczyk-Olczak, [w:] D. Lewicka (red.), 2010; M. Kossowska, I. Sołtysińska, 2002, s. 80–85 oraz 250; J. Woźniak, 2008, s. 32–152; P. Fortuna, 2010, s. 10–13; M. Kostera, 2003, s. 111.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

Tabela prezentuje bogactwo metod i technik szkoleniowych, które dobiera się w zależności od potrzeb pracowniczych i strategicznych celów organizacyjnych. Oczywistym jest, że w dzisiejszych warunkach gospodarowania charakteryzujących się wysoką zmiennością, turbulentnymi zmianami, bardzo szybkim postępem technologicznym powstaje luka kompetencyjna. Istotne jest pytanie, czy opierać się na mocnych stronach, czy eliminować słabe strony pracowników?

Efekty szkoleń

Szkolenia powinny prowadzić do równomiernego rozwoju wszystkich komponentów kompetencji (Kossowska, Sołtysińska, 2002, s. 57) i być realizowane z uwzględnieniem zwrotu z tej inwestycji. Poszerzanie kompetencji pracownika zaspokaja jego indywidualne potrzeby, z drugiej zaś strony wpływa na podniesienie efektywności organizacji (Kołodziejczyk-Olczak, 2007, s. 167). Użytecznym podejściem do szacowania efektów działań szkoleniowych jest metoda oparta na szeroko opisywanym modelu Kirkpatricka. Według niej mogą wystąpić cztery etapy oceny szkolenia:

- Poziom 1 – reakcji – na tym etapie bada się, jak uczestnicy szkolenia zareagowali na szkolenie, czy odnieśli satysfakcję;
- Poziom 2 – uczenia się – jaką wiedzę zdobyli uczestnicy, jakie nabyli lub udoskonalili umiejętności i w jakim zakresie zmieniły się ich postawy;
- Poziom 3 – aplikacji do środowiska pracy (zachowań) – na tym etapie ocenia się, w jakim zakresie zmieniło się zachowanie uczestników po ich powrocie do pracy;
- Poziom 4 – efektów – jest to ostatni etap oceny, który daje podstawy do określenia, jakie są biznesowe rezultaty.

Szkolenia z zastosowaniem różnorodnych, dopasowanych do możliwości dojrzałych pracowników i przynoszących korzyści inicjującej organizacji, metod mogą przyjmować rozmaite formuły – od całkowicie otwartej aż do zamkniętej, zaprojektowanej dla konkretnej organizacji. Szkolenia, szczególnie oparte na aktywizujących metodach i technikach rozwoju kompetencji, mogą dotyczyć również inteligencji społecznej. E. Hoffman łączy inteligencję społeczną z aspektami poznawczymi indywidualnie osiąganymi w różnych sferach. Dla pracodawcy na równi z wiedzą, doświadczeniem czy innymi zdobytymi osiągnięciami liczy się umiejętność pracy w grupie, kreatywność, temperament i dopasowanie się do kultury organizacji (Hoffman, 2003, s. 129).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

Uwarunkowania związane z otoczeniem organizacji, ale też ewolucja samego procesu szkoleń powoduje, że szkolenia stają się elementem złożonych systemów podnoszących efektywność organizacyjną. Z uwagi na udział w szkoleniach pracownicy mogą także popadać w nierównowagę między życiem a pracą, szczególnie gdy są one źle zaplanowane i rozłożone w czasie, a także gdy wymagają konsumpcji dużej ilości czasu wolnego.

Szkolenia są oczywistym elementem procesu personalnego. Poprowadzone według schematu: rozpoznanie potrzeb – przebieg szkoleń – ewaluacja wyników, dają możliwość inwestowania w rozwój pracowników, a nie tylko generowania kosztów.

Charakterystyka procesu szkoleniowego implikuje dobór sposobów szkolenia także do poszczególnych grup pracowników. Inaczej bowiem wygląda proces szkoleń kadry kierowniczej, a inaczej pracowników wykonawczych. Stosunkowo niska jest świadomość różnic w podejściu do zzl, a w szczególności do szkoleń pracowników w różnym wieku. A przecież poszczególne generacje, mając swoje upodobania, przyzwyczajenia i systemy wartości, oczekują odmiennego podejścia.

Bibliografia

Andrzejczak A., *Projektowanie i realizacja szkoleń*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2010.

Czapla T. P., *Modelowanie kompetencji pracowniczych w organizacji,* Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011.

Filipowicz G., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa 2004.

Fortuna P., *Studium przypadku w praktyce szkoleniowej*, *czyli jak uczyć się na doświadczeniach innych*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2010.

Golnau W., Kalinowski M., Litwin J. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi,* wyd. I, CeDeWu, Warszawa 2004.

Hoffman E., *Ocena psychologiczna pracowników,* Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003.

Król H., *Podstawy koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] H. Król, A. Ludwiczyński (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji,* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.

Kołodziejczyk-Olczak I., Feliniak U., *Blaski i cienie zarządzania szkoleniami. Kryteria wyboru firm szkoleniowych i metod kształcenia oraz oceny efektów szkoleń*, Personel, 1–15 maja 2002.

Kołodziejczyk-Olczak I., *Zarządzanie kompetencjami pracowników w różnym wieku – teoria i praktyka,* [w:] J. Penc (red.), *Problemy zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji XXI wieku*, Katedra Systemów Zarządzania PŁ, Łódź 2007.

Kołodziejczyk-Olczak I., Olczak A., *Leksykon Zarządzania*, WSHE, Łódź 2005.

Kołodziejczyk-Olczak I., *Coaching as an element of building employee involvement*, [w:] D. Lewicka (red.), *Organisation Management. Competitiveness, Social Responsibility*, Human Capital, AGH, Kraków 2010.

Koppett K., *Techniki teatru improwizacji w programach szkoleniowych*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

Kostera M., *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

Lévy-Leboyer C., *Kierowanie kompetencjami. Bilanse doświadczeń zawodowych,* Poltext, Warszawa 1997.

Kossowska M., Sołtysińska I., *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

Sidor-Rządkowska M., *Kompetencyjne systemy ocen pracowników. Przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami zzl,* Wolters Kluwer Polska, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.

Sloman M., *Nowe zjawiska w świecie szkoleń*, ABC a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.

Tamblyn D., *Śmiej się i ucz. 95 sposobów wykorzystania humoru do zwiększenia efektywności nauczania i szkolenia*, ABC a Wolters Kluwer business, Kraków 2009.

Woźniak J., *e-Learning w biznesie i edukacji*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

Rozdział V

Zarządzanie generacjami na wewnętrznym rynku pracy

Wstęp

Zarządzanie generacjami jako obszar zzl powoli wchodzi do kanonu tego przedmiotu. Ma to oczywisty związek ze zmianami zachodzącymi w otoczeniu współczesnych przedsiębiorstw, w tym postępującego starzenia się ludności oraz powszechne wchodzenie na rynek pracy pokolenia Y. Kadra zarządzająca przedsiębiorstw styka się z wyzwaniami i bolączkami zarządzania odmiennymi pokoleniami. W tym świetle zarządzanie generacjami, określane niekiedy zarządzaniem międzygeneracyjnym lub multigeneracyjnym, nabiera na znaczeniu. Aktualnie na rynku pracy obecne są cztery generacje: weterani, *baby boomers*, pokolenie X, pokolenie Y i jego następcy. Mają one różne systemy wartości i oczekiwań, postawy w pracy oraz preferencje związane z zatrudnieniem. Znając ich charakterystykę, menedżerowie mogą bardziej skutecznie kierować zespołami podległych pracowników.

Charakterystyka poszczególnych generacji

Czym jest generacja? Generacja to grupa ludzi o podobnych poglądach i stylach zachowań, żyjąca w tym samym czasie. Generacje zwane są wspólnotami doświadczeń życiowych, społecznych, kulturowych, duchowych. Tworzą zbiorowości ludzi, których postawy i światopogląd kształtują wspólne doświadczenia życiowe, związane z ważkimi wydarzeniami społecznymi, historycznymi czy religijnymi. Obecnie w organizacjach można zetknąć się z tradycjonalistami („weteranami"), którzy reprezentowani są przez pojedyncze jednostki oraz pokoleniem *baby boomers*, generacjami X, Y i C (tabela 1).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

Tabela 1. Generacje uczestniczące obecnie w globalnym rynku zatrudnienia

Nazwa generacji	Lata urodzin	Wiek w 2015 r.	Wiek w 2025 r.
Tradycjonaliści	1922–1945	70+	80+
Baby boomers	1946–1964	51–69	61–79
Generacja X	1965–1979	36–50	46–60
Generacja Y	1980–1989	26–35	36–45
Generacja C	1990–	Poniżej 25 lat	Poniżej 35 lat

Źródło: opracowanie własne.

Symulacja wieku obecnych generacji rynku pracy w 2025 r. prezentuje „kroczenie" pokoleń i uwidacznia jednocześnie, że nieodległy, dziesięcioletni zaledwie proces spowoduje przynajmniej częściowe przemieszczenie się poszczególnych pokoleń. Tradycjonalistów pozostanie prawdopodobnie bardzo niewielu, a najmłodsza generacja Y i jej następcy opanuje rynek pracy.

Obecnie tradycjonaliści podejmują aktywność zawodową niezwykle rzadko. Pokolenie weteranów to bowiem osoby urodzone w latach 1922–1945. Mający powyżej 68 lat weterani wyznają motto: „pracuję, bo to mój obowiązek". Główne wartości tego pokolenia to: szacunek dla autorytetu, obowiązkowość, cierpliwość, umiłowanie porządku i prawa, silnie zakorzeniona etyka działania, poświęcenie i oddanie. Są oni określani również jako strażnicy tradycji i wiedzy. Cenią spokój, są niezawodni, reprezentują wysoki poziom etyczny. Preferują formalny styl pracy i postępowanie według przyjętych reguł. Nie są zainteresowani kwestionowaniem czyichś uprawnień, chętnie angażują się w rolę przewodników młodszej kadry. Utożsamiają się z organizacją i są wobec niej lojalni (Schroder, Flynn, Muller-Carmen, 2011, s. 95).

Nieco bardziej liczne na rynku pracy jest pokolenie *baby boomers* (BB), reprezentowane przez pięćdziesięcio- i sześćdziesięciokilkulatków. Generację BB tworzą osoby urodzone w latach 1946–1964. Pokolenie wyżu demograficznego charakteryzuje motto: „pracuję, aby przetrwać". Dla osób z tej generacji ważne są: niezależność, zaangażowanie, optymizm, myślenie w kategoriach globalnych. Są asertywnymi graczami zespołowymi. Pokolenie to można nazwać „generacją ruchów społecznych", jego przedstawiciele chętnie bowiem organizowali się wokół idei, problemów, kwestii, które były ważne dla jednostek i całych społeczeństw. Za czasów ich młodości rodziła się świadomość ekologiczna, polityczna, budziły się idee pacyfistyczne czy też walki o powszechne prawa człowieka i rów-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

ność. BB charakteryzuje duży szacunek wobec statusu i tytułu, są zdyscyplinowani i lojalni wobec przedsiębiorstwa. Inne atuty reprezentantów tego pokolenia to: cierpliwość, odpowiedzialność, komunikatywność, umiejętność radzenia sobie w trudnych sytuacjach.

Pokolenie X, czyli osoby urodzone w latach 1965–1979, wychowywało się w cieniu pokolenia powojennego wyżu demograficznego, czego efektem była niepewność, trudności ze stałym zatrudnieniem i brak punktów oparcia. Dochodowe miejsca pracy i profitowe ścieżki kariery były już zarezerwowane. Przemiany ustrojowe, transformacja społeczno-ekonomiczna wraz z pojawieniem się bezrobocia, rozwój gospodarki wolnorynkowej, zmiany demograficzne sprawiły, że pokolenie X zostało wciągnięte w tzw. wyścig szczurów, czyli pęd ku karierze i szybkiemu awansowi, walkę konkurencyjną o przywileje. Generacja X wyraża zasadę „żyję, aby pracować". Dla niej ważne są: rozwój osobisty, niezależność, różnorodność, inicjatywa, pracowitość, samodzielność. Przedstawiciele pokolenia X są przekonani, że sukces zapewni ciężka praca. X podporządkowuje pracy pozostałe aspekty swojego życia. Jest pełen inicjatywy, pracowity, niezależny. Motorem jego działania jest rozwój osobisty i zawodowy. Instrumentalnie postrzega edukację – jako środek do zdobycia lepszej pozycji przetargowej na rynku pracy. Potrafi poświęcać się dla dobra firmy, poważnie podchodzi do swoich obowiązków. W generacji X dostrzec można kryzys autorytetów, w tym również wartości wyznawanych przez rodziców (Schroder, Flynn, Muller-Carmen, 2011, s. 95).

Już teraz dość licznie reprezentowane jest na rynku pracy pokolenie Y, ludzi urodzonych po 1980 r., nazywane także „e-generacją", „Video--Kids", „Millenium-Kids", „Net Generation", „pokoleniem millenium", „następną generacją", „pokoleniem klapek i i-podów", „pokoleniem SMS", „echo boom". Pokolenie Y to dorastające lub dorosłe dzieci wcześniejszego pokolenia X**.** To pierwsza w Polsce generacja wychowana w pokoju i w warunkach gospodarki kapitalistycznej. Głównymi czynnikami odróżniającymi ją od starszego pokolenia są większy indywidualizm i elastyczność oraz bardzo dobra znajomość nowych technologii (Goban-Klas, 2003, s. 103).

Akcentuje się, jak widać, mocne, ale i prezentuje słabe strony pracowników tego pokolenia. Wynikają one z faktu, iż jest to zarazem pierwsze pokolenie, które wyrastało z komputerem w domu, korzystające z Internetu, ściągające pliki, wykorzystujące komunikatory, jak i telefony komórkowe. Reprezentanci pokolenia Y, jako świadkowie finansowej niepewności i bezrobocia nękającego pokolenie rodziców, są lepiej przygotowani do świadomego zarządzania finansami. Kultywują równowagę między pracą a życiem. Nastawieni są na zmiany, nie

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

preferują długookresowego zatrudnienia w jednej instytucji i pokonywania w niej kolejnych szczebli kariery. Pokolenie Y traktuje autorytety w sposób bardziej przypominający stosunki panujące w społecznościach pierwotnych, w których za osobę godną naśladowania uważa się tę, którą powszechnie uznaje się za kompetentną w konkretnej kwestii. W zakresie edukacji pokolenie Y nie utożsamia się ze swoją szkołą, a z szanowanymi i lubianymi ludźmi. Przedstawiciele tej generacji zatracili w cyberprzestrzeni wrażliwość na otaczający świat, a w natłoku informacji uodpornili się na docierające do nich sygnały. Przyzwyczaili się do natychmiastowego otrzymywania informacji zwrotnej. W ramach charakterystyki całej generacji można wyróżnić kilka cech wspólnych:

- niezbędność stałego dostępu do nowych informacji;
- ciągłą potrzebę odbierania nowych impulsów;
- dążenie do życia w szybkim tempie;
- postrzeganie zmiany jako czegoś normalnego i pożądanego;
- konsumpcyjny styl życia;
- brak zaufania do dorosłych;
- otwartość, akceptację odmienności, niezależność i sceptycyzm w sposobie myślenia i działania;
- możliwość wykreowania wirtualnej tożsamości bez względu na wygląd, wiek, płeć;
- komunikację pomiędzy ludźmi determinowaną cyfrową rzeczywistością (Kołodziejczyk-Olczak, 2014, s. 82–83).

Zarządzanie generacjami w miejscu pracy

Charakterystyki poszczególnych pokoleń pozwalają zrozumieć generalne podobieństwa i różnice zachodzące pomiędzy generacjami. Należy pamiętać, żeby nie postępować stereotypowo i zawsze indywidualnie oceniać jednostkę. Ocena jest punktem wyjścia do doboru poszczególnych metod i technik zarządzania.

Ogólny portret najliczniej reprezentowanych generacji może stanowić bazę do tworzenia katalogów potencjalnych działań (tabela 2).

W zakresie przywództwa transformacyjnego wytyczną może być podejście do pracy reprezentantów każdego pokolenia oraz jego system wartości. Budując przywództwo, można odwoływać się do doświadczenia, samego posiadania pracy albo starać się być autorytetem dla pracowników.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

Tabela 2. Działania z zakresu zarządzania dostosowane do pokolenia BB, X i Y

Obszary zarządzania	Charakterystyka działań nakierowanych na osoby z pokolenia		
	BB	X	Y
Przywództwo transformacyjne	• Ciężka praca jest drogą dojścia do pozycji zawodowej • Długotrwała przynależność do organizacji jako wartość • Stabilizacja jako wartość • Przywództwo odnoszące się do posiadanych doświadczeń	• Przywództwo oparte na wiedzy i akcentowanie statusu drogą do budowania zaangażowania reprezentantów tego pokolenia • Przynależność do organizacji jako wartość • Praca ma wartość autoteliczną	• Wyzwolenie potencjału pracowników oparte na tolerancji • Partycypacja informacyjna • Oparcie przywództwa na autorytetach (w niektórych dziedzinach to pokolenie sieci przejmie rolę nauczycieli) • Przywództwo drogą do budowania zaangażowania i lojalności
Komunikacja	• Stosowanie tradycyjnych form komunikacji • Preferowanie komunikacji formalnej • Wspomaganie wyrażania własnych opinii i propozycji zmian dotychczasowych standardów • Programy sugestii • Forum pracownicze omawiające wątki związane z planami i strategią • Wykorzystanie plakatów i gazetek „korytarzowych” • Stosowanie wyważonej krytyki	• Rozbudowana informacja zwrotna • Stosowanie form tradycyjnych komunikacji obok komunikacji elektronicznej • Możliwość wyrażania swoich opinii i propozycji zmian dotychczasowych standardów • Konsultacje jako punkt wyjścia do modyfikacji rozwiązań i rozwiązywania problemów • Budowanie wizerunku pracodawcy z wyboru • Programy sugestii wiążące zgłaszane inicjatywy i innowacje z nagrodami	• Stosowanie krótkich i konkretnych komunikatów • Urozmaicona forma prezentacji i szkoleń • Możliwość wyrażania własnych opinii i propozycji zmian dotychczasowych standardów • Chwalenie inicjatywy i informowanie na bieżąco, czy i w jakim zakresie zaproponowane zmiany mogą zostać zrealizowane • Informowanie o terminach wprowadzania zmian • Wykorzystywanie do komunikacji z młodymi pracownikami mediów elektronicznych (jak na przykład komunikatory internetowe czy sms-y) • Wykształcenie kultury komunikacji, szczególnie z klientami (komunikacja formalna, zgodna z wizerunkiem pracodawcy) • Szybka odpowiedź zwrotna

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kołodziejczyk-Olczak, 2014

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

W ścisłym związku z przywództwem pozostaje komunikowanie się. Kreując sposób komunikacji w organizacji, należy uwzględnić preferencje i oczekiwania reprezentantów poszczególnych pokoleń, ich ulubione kanały komunikacyjne, styl wypowiedzi oraz częstotliwość komunikatów. Coraz ważniejszym kanałem komunikacyjnym staje się Internet, dlatego postuluje się dołożenie starań, aby kanał ten był efektywny.

Dużą wartością jest wdrażanie do firm podwalin zarządzania międzypokoleniowego. Najlepiej ilustrującym tę różnorodność zagadnieniem jest komunikacja, o której była mowa w pierwszej części rozdziału. Analizując poszczególne techniki komunikowania się, można nie tylko skoncentrować się na ich charakterystykach, ale także na wymogach i uwarunkowaniach tych technik w kontekście komunikacji międzypokoleniowej.

Tabela 3. Techniki komunikacji wewnętrznej w organizacji w kontekście zarządzania międzypokoleniowego

Technika	Charakterystyka techniki	Charakterystyka techniki w kontekście komunikacji międzypokoleniowej
1	2	3
Wydawnictwa firmowe (wersja drukowana i elektroniczna)	Przewodniki dla członków organizacji (manuale, *vademecum* pracowników, opisujące historię firmy, strukturę, strategię działania, rynki docelowe, klientów, sformalizowane zasady obowiązujące w firmie. Gazetki wewnętrzne opisują stanowiska kierownictwa firmy w różnych sprawach, pomysły, propozycje zmian.	Styl komunikacji dobrany do różnych grup wiekowych; Ilustracje dobrane do młodszego i starszego odbiorcy; Różne kanały komunikacji, np. gazetka drukowana, wersja elektroniczna, rozbudowana i syntetyczna.
Tablica ogłoszeń	Służy do zawiadomienia wszystkich pracowników o ważnych dla firmy sprawach, jubileuszach, artykułach w prasie, osiągnięciach, decyzjach.	Zastosowanie odpowiednio większej czcionki, grafiki odpowiadającej percepcji pracowników w różnym wieku.
Poczta elektroniczna	Umożliwia selektywne, codzienne dotarcie do każdego z pracowników.	Umiejętne tworzenie list mailingowych, bez kierowania informacji do nadmiernej liczby osób; Formułowanie treści biorącej pod uwagę różnorodne preferencje komunikacyjne.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

1	2	3
Imprezy okolicznościowe	Służą integracji pracowników i ich rodzin z firmą oraz świętowaniu wspólnych sukcesów.	Dobór formuły integracji do pracowników w różnym wieku, różnorodne zadania i ćwiczenia, stopniowanie wysiłku, ćwiczenia oparte na sprawności fizycznej, zadania intelektualne.
Serwis telefoniczny	Aktualny spis telefonów i danych adresowych wszystkich oddziałów, filii.	Nawigacja po spisach dostosowana do potrzeb pracowników w różnym wieku.
System komunikacji bezpośredniej	„Gorąca linia" telefoniczna, poprzez którą pracownicy mają swobodny dostęp do członków zarządu firmy albo powszechna ankietyzacja pracowników.	Swobodny dostęp do kierownictwa firmy tworzy partnerskie zarządzanie; Badania ankietowe z wykorzystaniem kwestionariuszy o odpowiednio dużej czcionce, zapewnienie wystarczającej ilości czasu.
Konferencje i spotkania personelu	Narady i spotkania zespołów służące informowaniu oraz rozwiązywaniu pojawiających się konfliktów, a także grupy dyskusyjne, omawiające ważne sprawy organizacyjne.	Tempo spotkań i narzędzia komunikacji, np. prezentacje dostosowane do różnorodnych pracowników.
Koła jakości	Praca kół jakości połączona może być z sesjami „burzy mózgów" poświęconymi rozwiązywaniu problemów, udoskonalaniu organizacji.	Sesje z udziałem pracowników w różnym wieku.
Szkolenia	Szkolenia mogą być połączone z wymianą komunikatów, dyskusją.	Organizacja szkoleń zgodnie z oczekiwaniami pracowników i ich fizycznymi oraz kondycyjnymi możliwościami.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Brzezińska, Paszkowska-Rogacz, 2009, s. 279–281

ZZL a generacje rynku pracy

Podobnie wygląda tworzenie polityki i praktyk związanych z poszczególnymi subfunkcjami zzl. Realizacja rekrutacji i selekcji wymaga doboru właściwych metod dotarcia do kandydatów, postępowania w trakcie procesu oraz płynnego wejścia w fazę adaptacji.

Różnicowanie narzędzi w stosunku do poszczególnych pokoleń może mieć miejsce także w przypadku motywowania, oceniania oraz projektowania rozwoju pracowników i szkoleń.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

Tabela 4. Działania z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi dostosowane do pokolenia BB, X i Y

Obszary zarządzania zasobami ludzkimi	Charakterystyka działań nakierowanych na osoby z pokolenia		
	BB	X	Y
Rekrutacja, selekcja	• Informacje o wakatach powinny znaleźć się w prasie drukowanej • W ogłoszeniu o naborze kandydatów warto odwołać się do kluczowych kompetencji pokolenia bb • Praktyczne próbki pracy, symulacje • Dokumenty aplikacyjne mogą być nieumiejętnie opracowane • „Marketing szeptany" jako informowanie o prowadzonym naborze • Nieeliminowanie ofert kandydatów z uwagi na brak zdjęcia, którego nie zamieszczają z obawy przed krytyką wyglądu	• Informacje o wakatach czy branży powinny znaleźć się w różnorodnych mediach, oprócz Internetu również w prasie fachowej • W ogłoszeniu o naborze kandydatów warto odwołać się do kluczowych kompetencji pokolenia X • Duże doświadczenie kandydatów w odbywaniu rozmów rekrutacyjnych • Zastosowanie nieszablonowych metod i technik • Inicjowanie rekrutacji w profesjonalnych mediach społecznościowych	• Informacje o wakatach czy branży powinny znaleźć się w Internecie • W ogłoszeniu o naborze kandydatów warto odwołać się do kluczowych wartości: możliwości rozwoju • kandydaci nie są przygotowani do rozmowy rekrutacyjnej, niezdecydowani co do wyboru oferty • Korzystanie z wzorców cv i listu motywacyjnego zaczerpniętych z Internetu, preselekcja przez telefon jest dopuszczalna • Warto w trakcie rekrutacji wymagać listu motywacyjnego napisanego odręcznie • Inicjowanie rekrutacji w wiarygodnych sieciach społecznych
Motywacja i motywowanie	• Respektowanie hierarchii • Wynagradzanie za kompetencje i za lojalność • Bazowanie na utrwalonych postawach, zgodnych z kulturą organizacyjną • Badanie opinii pracowników z wykorzystaniem narzędzi tradycyjnych (kwestionariusze drukowane odpowiednich rozmiarów czcionką)	• Wynagradzanie za kompetencje i za rezultaty • Budowanie zaangażowania trwania i normatywnego • Bazowanie na utrwalonych postawach, zgodnych z kulturą organizacyjną	• Koncentruje się na wynikach, należy więc ściśle powiązać nagradzanie jego pracy z konkretnymi osiągnięciami • Przypominanie o celach • Ustalanie celów ambitnych, ale realistycznych • Nieustanne stymulowanie do pracy • Aktywność w miejscu pracy

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

Motywacja i motywowanie	• Zapewnienie atmosfery poufności w trakcie badań i sondaży pracowniczych • Akcentowanie wynagrodzenia finansowego • Spotkania bezpośrednie załogi, na których omawia się możliwości modyfikacji systemów motywacyjnych i wynagrodzeń	• Badanie opinii pracowników z wykorzystaniem narzędzi tradycyjnych (kwestionariusze drukowane odpowiednich rozmiarów czcionką) • Akcentowanie wynagrodzenia finansowego • Możliwość pozostania po godzinach oraz wzięcia na siebie dodatkowych obciążeń	• Lojalność dotyczy innych pracowników, a nie samej firmy; zbudowanie postaw lojalności w oparciu o szanse rozwoju, skoncentrowanie się na wynikach pracy i ocenianie na podstawie wyników • Większa swoboda w miejscu pracy (na przykład pozwolenie na wykonywanie prywatnych rozmów telefonicznych i korzystanie z Internetu w celach prywatnych) • Pokolenie y pracuje inaczej niż starsze pokolenia, a oceniać powinno się je po wynikach; wynagrodzenie finansowe nie jest najważniejszym instrumentem motywacyjnym • Dobór do stanowiska (gorzej radzą sobie z rozwiązywaniem niestandardowych problemów w miejscu pracy, nie potrafią improwizować, ale są bardziej wydajni w rozwiązywaniu problemów seryjnych)
Ocena wyników	• BB jako mentor • BB jako pełniący role w organizacyjnym zarządzaniu wiedzą • Włączenie do oceny okresowej elementów przekazywania jawnej i cichej wiedzy • Ocena wyników powiązana z rozmowami na temat przechodzenia do schyłkowego etapu kariery zawodowej	• X jako mentor, coach i trener • X pełniący aktywne role w organizacyjnym zarządzaniu wiedzą • Włączenie do oceny okresowej elementów przekazywania jawnej i cichej wiedzy	• Y potrzebuje regularnej informacji zwrotnej o wynikach swojej pracy, dlatego bazowanie na ocenie rocznej lub dwuletniej nie wystarczy; należy na bieżąco przekazywać uwagi i stymulować do rozwoju; • Można rozważyć przydzielenie jgrekowi mentora, wspierającego go w rozwijaniu kompetencji • Y potrzebuje stałej stymulacji i nowości, wprowadzenie do oceny „nowego" obszaru wydaje się przydatne

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

Tabela 4 cd.

Szkolenie permanentne, doskonalenie i rozwój	• Dobór technik i metod szkoleniowych do wieku BB, do zmieniających się możliwości fizycznych, kondycji i przyzwyczajeń • Planowanie rozwoju z uwzględnieniem długości kariery zawodowej • Wprowadzenie modelu kształcenia przez całe życie	• Wprowadzenie modelu kształcenia przez całe życie • Dobór technik i metod szkoleniowych do wieku X, planowanie rozwoju z uwzględnieniem długości kariery zawodowej • Działania aktywizujące	• Rozwój Y powinien bazować na rozpoznanych indywidualnych celach życiowych i oczekiwaniach zawodowych • Ważny jest długoterminowy plan rozwoju • Powiększanie posiadanych umiejętności, doskonalenie miękkich kompetencji, urozmaicanie zadań, poszerzanie odpowiedzialności
WLB	• Opieka lekarska specjalistyczna, dentystyczna • Profilaktyka zdrowia • Instrumenty związane z zachowaniem zdrowia i dobrej sylwetki, czas wolny na pasje niemożliwe dotychczas do zrealizowania	• Opieka dietetyka • Narzędzia związane z opieką medyczną i profilaktyką zdrowia • Instrumenty związane z zachowaniem szczupłej sylwetki, relaksacyjne, związane z poprawą koncentracji i radzeniem sobie ze stresem • Czas wolny na pasje niemożliwe dotychczas do zrealizowania	• Zapewnienie równowagi pomiędzy życiem zawodowym a życiem prywatnym • Elastyczny czas pracy • Czas wolny (pasje, hobby) jest bardzo ważny dla tego pokolenia

Źródło: opracowanie własne. W części poświęconej Y korzystano z: Tapscott, 2010, s. 311–312; http://poradnik-kariery.monsterpolska.pl/w-miejscu-pracy/start-w-nowej-pracy/pokolenie-y-wkracza-na-rynek/article.aspx (13.03.2012); http://employerbrandingclub.com/generacja-y-na-rynku-pracy-przeglad-narzedzi-ich-wynagradzania.html

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

Także przedstawiona na ostatnim miejscu funkcja zarządzania ludźmi związana z budowaniem równowagi między pracą a życiem prywatnym może być różnicowana w zależności od generacji. O ile profilaktyka zdrowia nabiera na znaczeniu w przypadku starszych pokoleń (BB i X), o tyle najmłodsi pracownicy chętnie wykorzystują instrumenty nawiązujące do realizacji zainteresowań i pasji.

W zakresie motywowania kluczowe stają się różnice w oczekiwaniach względem miejsca pracy (tabela 5).

Tabela 5. Różnice oczekiwań pracowników względem miejsca pracy w zależności od wieku

Ogółem	Poniżej 30 lat	30–50 lat	50+
Dopasowanie stanowiska do predyspozycji i motywacji	Możliwość zdobycia nowych umiejętności i wiedzy	Płaca powyżej średniej krajowej	Dopasowanie stanowiska do predyspozycji i motywacji
Płaca powyżej średniej krajowej	Elastyczna praca	Szanse awansu	Szanse awansu
Możliwość zdobycia nowych umiejętności i wiedzy	Praca w domu	Dopasowanie stanowiska do predyspozycji i motywacji	Programy emerytalne
Szanse awansu	Dopasowanie stanowiska do predyspozycji i motywacji	Możliwość zdobycia nowych umiejętności i wiedzy	Płaca powyżej średniej krajowej
Elastyczna praca	Szanse awansu	Elastyczna praca	Możliwość zdobycia nowych umiejętności i wiedzy

Źródło: Watson Wyatt European Strategic Reward Survey, za: P. Bochniarz, K. Gugała, 2005, s. 62

Jak widać, oczekiwania pracowników i decydujące motywatory mogą się różnić w zależności od wieku. Brak znajomości potrzeb i motywacji pracowników istotnie podwyższa ryzyko niepowodzenia wdrożeń metod zzl. Znajomość wartości i celów pracowniczych jest niezbędna dla wszystkich grup wiekowych, komplikuje się w sytuacji obecności na wewnętrznym rynku pracy kilku generacji i wchodzenia wciąż nowych.

Uwrażliwienie menedżerów na kwestie generacyjności pomaga analizować stosowane w organizacji narzędzia pod tym kątem i wzbogacać pakiety o nowe instrumenty, tak aby reprezentanci każdego z pokoleń mogli znaleźć coś dla siebie.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

Pokolenie C

Jakie jest pokolenie C?

Na rynku pracy już się pojawia, a niebawem będzie na nim silniej reprezentowane, pokolenie C, którego nazwa wywodzi się od kilku określeń je charakteryzujących: podłączony, skomunikowany, skomputeryzowany, klikający (*stands for connect, communicate, change, connected, communicating, content-centric, computerized, community-oriented, always clicking*). Są to osoby urodzone po 1990 r., a więc obecni nastolatkowie – generacja wychowana wśród telefonów komórkowych, laptopów, Internetu, gier komputerowych i innych zdobyczy techniki. W ciągu najbliższych 10 lat wkroczy ona na rynek pracy, do roku 2020 reprezentanci tego pokolenia będą stanowili aż 40% populacji w USA, Europie i krajach BRIC, a 10% w pozostałej części świata (Friedrich, Le Merle, Peterson, Koster, 2010, s. 2). Powstanie zarazem największa na świecie grupa konsumentów. Ich zachowania konsumenckie zmienią prawdopodobnie większość branż i stworzą znaczne możliwości, ale i zagrożenia dla wszystkich zainteresowanych, ze względu na zmiany technologiczne, społeczne i kulturowe. Przeciętny człowiek w 2020 r. będzie generował w sieci od 200 do 300 kontaktów przygotowywanych codziennie poprzez różne kanały. Zmiany idą w kierunku stałego podłączenia jednostek – są one w sieci 24/7 (dwadzieścia cztery godziny na dobę, siedem dni w tygodniu). Pojawi się gospodarka sensoryczna (*Sensor Economy*). Szansą, ale i wyzwaniem jest podjęcie próby zacierania różnic pomiędzy generacjami w zakresie posługiwania się nowoczesnymi technologiami. Będzie to dotyczyło również zarządzania tymi grupami pracowników.

Harmonogram prawdopodobnych wydarzeń związanych z generacją C przedstawia tabela 6.

Trwająca już „era pracujących Nomadów" oraz era wszechobecnej i bezproblemowej łączności wpływają na charakterystykę pokolenia C, które opisuje:

- budowanie i wykorzystywanie sieci znajomości do celów zawodowych i prywatnych (*networking*),
- otwartość i asertywność w komunikacji własnych oczekiwań,
- umiejętność znalezienia równowagi między życiem prywatnym a zawodowym,
- umiejętność wykorzystywania nowoczesnych technologii.

Pokolenia obecne na rynku pracy, tj. weterani, reprezentanci BB, X, Y, jak i C różnią się od siebie postawami i zachowaniami w pracy, niezbędny jest wybór odrębnej, dostosowanej do tych postaw i zachowań, ścieżki dotarcia do tych grup. Właściwe zarządzanie poszczególnymi generacjami daje możliwości motywacyjnej realizacji pracowniczych celów własnych, przy osiąganiu założonych przez firmę strategii.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

Tabela 6. Harmonogram prawdopodobnych wydarzeń związanych z generacją C

<table>
<tr><td>2012</td><td>2013</td><td>2014</td><td>2015</td><td>2016</td><td>2017</td><td>2018</td><td>2019</td><td>2020</td></tr>
<tr><td colspan="9">Era pracujących Nomadów – elastyczne godziny pracy, telepraca, elastyczne relacje zatrudnienia</td></tr>
<tr><td></td><td colspan="8">Era komunikacji na żywo („on” Life) – funkcjonowanie we wszechobecnej i bezproblemowej łączności, bez dodatkowych kosztów i wysiłku</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td colspan="7">Era inteligentnej chmury – zdalne przechowywanie danych, oprogramowanie jako usługa, rozproszone przetwarzanie</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td colspan="6">Era ekonomii sensorycznej – urządzenia rozpoznające usługi w zasięgu komunikacji (urządzenie świadome otoczenia i lokalizacji)</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td colspan="5">Era Internetu urządzeń/rzeczy – poliferacja, rozprzestrzenianie się interfejsów i interakcji M2M</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td colspan="2">Era sieci semantycznych</td></tr>
</table>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Friedrich, Le Merle, Peterson, Koster, 2010, s. 16

Organizacje, ich menedżerowie i właściciele stają przed problemem efektywnego zzl w czasach zwiększającej się różnorodności generacyjnej. Współczesne przedsiębiorstwa i organizacje niedziałające dla zysku, wielkie korporacje i małe warsztaty stały się miejscami, w których spotykają się cztery pokolenia pracowników. Każde z tych pokoleń ukształtowało różne warunki społeczne i gospodarcze, a także historyczne, religijne, kulturowe. Generacje posiadają odmienne systemy wartości, potrzeb i oczekiwań, różne nawyki i przyzwyczajenia, a także preferencje komunikacyjne. Inaczej postrzegają swoich pracodawców, zespoły, przełożonych i wreszcie samych siebie w realiach zatrudnienia. Wydaje się, że większe wyczulenie na kwestie zróżnicowania wiekowego pracowników jest pochodną rosnącej popularności zarządzania wiekiem, ale chyba jeszcze w większym stopniu wynika ono z coraz liczniejszego pojawiania się na rynku pracy pokolenia Y i zaistniałych w związku z tym pewnych perturbacji organizacyjnych. Jednocześnie prognozowana sytuacja demograficzna w perspektywie najbliższych lat wymagać będzie od pracodawców dalszej rewizji praktyk zzl.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

Bibliografia

Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.

Bochniarz P., Gugała K., *Budowanie i pomiar kapitału ludzkiego w firmie*, Poltext, Warszawa 2005.

Brzezińska E., Paszkowska-Rogacz A., *Człowiek w firmie. Bez obaw i z ochotą*, Difin, Warszawa 2009.

Digital differences, 2012, http://www.pewinternet.org

Friedrich R., Merle M. Le, Peterson M., Koster A., *The Rise of Generation C Implications for the World of 2020,* Booz & Company Inc., 2010.

Goban-Klas T., *Pokolenie SMS-u w rozwiniętym społeczeństwie informacyjnym,* [w:] R. Szwed (red.), *Społeczeństwo wirtualne. Społeczeństwo informacyjne*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2003.

How to Recruit and Retain Employees from Different Generations, October 2012, http://www.naylornetwork.com/neh-nwl/articles/index-v3.asp?aid=194816&issueID=26730

https://www.bcgperspectives.com/content/articles/human_resources_organization_design_creating_people_advantage_2013/

Kołodziejczyk-Olczak I., *Zaangażowania pracowników w różnym wieku*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi" 2014, nr 2.

Kołodziejczyk-Olczak I., *Zarządzanie pracownikami w dojrzałym wieku. Wyzwania i problemy*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2014.

Meister J. C., Willyerd K., *The 2020 Workplace: How Innovative Companies Attract, Develop, and Keep Tomorrow's Employees Today*, HarperCollins, 2010.

Millennials in Adulthood. Detached from Institutions. Networked with Friend, March 7, 2014, http://www.pewsocialtrends.org/2014/03/07/millennials-in-adulthood/

Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody,* PWE, Warszawa 2007.

Tapscott D., *Cyfrowa dorosłość: Jak pokolenie sieci zmienia nasz świat*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2010.

The Top Workplace Trends According to HR Professionals, SHRM Workplace Forecast, Alexandria USA, May 2013, http://www.shrm.org/research/futureworkplacetrends/documents/13-0146%20workplace_forecast_full_fnl, pdf.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

Część II

Anna Rogozińska-Pawełczyk

Psychologiczne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

Rozdział I

Umiejętność wywierania wpływu na ludzi – manipulacja czy kluczowa kompetencja współczesnego menedżera

Wstęp

Niniejszy rozdział prezentuje zagadnienia wywierania wpływu na ludzi. W codziennym życiu działamy według określonych schematów. Czasami wystarczy jeden bodziec, aby u danej osoby uruchomił się określony wzorzec postępowania. Specjaliści od wywierania wpływu to ludzie rozumiejący i umiejętnie wykorzystujący mechanizmy, którym podlegają inni. Ze względu na dużą złożoność rzeczywistości człowiek dąży do jej uproszczenia, do wypracowania sobie dróg „na skróty" przy podejmowaniu różnych decyzji i działań. Jednak korzyściom, które uzyskuje z takiego ułatwiania sobie życia towarzyszy niebezpieczeństwo, że spotka kogoś, kto automatyczne, bezrefleksyjne postępowanie wykorzysta do swoich celów, niekoniecznie zbieżnych z jego celami. Rozdział ten prezentuje podstawowe metody wywierania wpływu, które mogą być przez niektórych wykorzystywane w celu manipulacji.

Wywieranie wpływu czy manipulacja?

Kiedy mówi się o wywieraniu wpływu, można spotkać się z dwiema najpopularniejszymi reakcjami: „Super, nauczymy się manipulować innymi" lub „To nieuczciwe, nieetyczne – manipulować innymi".

Dlatego już na samym początku konieczne jest przedstawienie różnicy między wywieraniem wpływu a manipulacją. Oczywiście, jak większość podziałów w naukach humanistycznych, poniżej przedstawione rozróżnienie jest umowne. Zarówno w manipulacji, jak i w wywieraniu wpływu wykorzystuje się wiedzę o psychicznych mechanizmach funkcjonowania

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

ludzi. Dokonując rozróżnienia pomiędzy manipulacją a wywieraniem wpływu, można wyobrazić sobie dwie osoby, z których pierwsza chce osiągnąć jakiś cel. Jeśli pierwsza osoba, dążąc do realizacji celu, traktuje drugą jak narzędzie, jak przedmiot, pomijając dobro drugiej osoby, to mamy do czynienia z manipulacją (Cialdini, 2009). Natomiast, jeśli ktoś, dążąc do swojego celu, za równie ważne co realizację własnego celu ma dobro osoby, na którą oddziałuje, wówczas mamy do czynienia z wywieraniem wpływu. Tak więc kluczowa przy rozstrzyganiu, czy mamy do czynienia z manipulacją, czy z wywieraniem wpływu, jest ocena intencji, z którymi ktoś podchodzi do drugiej osoby. Niestety, często taka ocena jest możliwa dopiero po realizacji celu przez pierwszą osobę.

Powyższy przykład zawiera w sobie informacje o procesie i warunkach manipulacji (w dalszej części tekstu, gdy została już wyjaśniona różnica między manipulacją a wywieraniem wpływu, terminy te będą wykorzystywane zamiennie, ze względu na podobieństwo ich przebiegu).

Jakie warunki muszą być spełnione, aby wpływ był możliwy?

- Muszą istnieć określone mechanizmy, według których dany organizm funkcjonuje. Ich istnienie sprawia, iż można przewidywać, że na bodziec A wystąpi reakcja B. Innymi słowy musi istnieć mechanizm, który każe ludziom w określony sposób reagować na specyficzne bodźce. Bez tego niemożliwa byłaby manipulacja.
- Strona wywierająca wpływ musi posiadać wiedzę (instynktowną lub nabytą) o mechanizmie, według którego funkcjonuje strona wpływowi poddawana.
- Strona manipulująca musi posiadać narzędzia do manipulacji (Zimbard, Leippe, 2004).

Przebieg procesu manipulacji wygląda następująco. Strona posiadająca wiedzę o mechanizmach funkcjonowania strony poddawanej wpływowi oraz umiejętności wykorzystania tychże mechanizmów podejmuje działania, które skłaniają stronę manipulowaną do określonych zachowań.

Ludzie rzadko reagują na bodźce instynktownie, większość mechanizmów, które dają podstawę jednym ludziom do manipulowania innymi, ma źródło w nawykowych reakcjach. Jest to niezwykle istotne rozróżnienie. Nie są to jednak mechanizmy uwarunkowane genetycznie, zmuszające nas do określonych zachowań, ale mechanizmy nabyte w czasie kontaktów z innymi. Nawyki skłaniają nas do zautomatyzowanych działań, tzn. do działań, które są przez nas podejmowane bez refleksji, jeśli jednak zechcemy, możemy sobie uświadomić, co robimy i postąpić wbrew nawykowi. Nie jesteśmy więc skazani na porażkę w kontakcie z manipulatorem – możemy się przeciwstawić jego zachowaniom.

Przed przejściem do opisu poszczególnych technik wywierania wpływu oraz mechanizmów warunkujących ich skuteczność, przedstawiona

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

zostanie różnica między trzema poziomami wywierania wpływu. Poziomy te zostały wyróżnione ze względu na łatwość przeciwstawienia się im.

1. Najniższy – polega na wyrażeniu prośby lub wydaniu polecenia. Gdy kogoś o coś prosimy lub zlecamy mu zrobienie czegoś, wywieramy na niego wpływ. Jeśli jednak ktoś nie chce zrobić tego, o co prosimy lub co zlecamy, stosunkowo łatwo może powiedzieć „nie".
2. Średni – polega na zastosowaniu szantażu. Istnieją dwie odmiany szantażu:

   W szantażu do prośby lub polecenia dodatkowo dodany jest komunikat, który wywołuje w drugiej stronie szczególne emocje – to dość wysokie natężenie uczuć sprawia, że trudniej jest powiedzieć „nie".
3. Najwyższy – opiera się na zastosowaniu technik wywierania wpływu prowadzących do zwiększenia uległości. Gdy manipulator stosuje te techniki, osoba manipulowana nie wie, że jest manipulowana. Techniki, o których tutaj mowa, prowadzą do tego, że osoba poddana wpływowi zachowuje się zgodnie z wolą manipulatora, jednak w swoim odczuciu działa suwerennie. Jeśli ktoś jest przekonany, że działa z własnej woli, dlaczego miałby sam sobie mówić „nie"? Przed takim wpływem najtrudniej się obronić (Doliński, 2005).

W kolejnych podrozdziałach opisane zostaną techniki, które można zaliczyć do trzeciego poziomu manipulacji.

Wzajemność

Reguła wzajemności

Wiedza o tym, jak silnie ludzie podlegają prawidłowościom związanym z odwdzięczaniem się, stanowi dla wielu manipulatorów podstawę ich skuteczności w oddziaływaniu na innych. Reguła wzajemności mówi o tym, że jeśli ktoś obdarzy nas jakimś dobrem lub odda nam jakąś przysługę, to uruchamia się w nas głęboka, silna i często nie w pełni uświadamiana potrzeba odwzajemnienia się (Doliński, 2001). Reguła ta nie jest uwarunkowana genetycznie – tego, że obowiązuje, uczą nas nasi rodzice. Uruchamiana potrzeba jest głęboka, co oznacza, że poczucie zadłużenia jest trudne do zlikwidowania bez faktycznego spłacenia długu. Jest silna, co oznacza, że gdy zostaniemy czymś obdarzeni, to odwdzięczenie staje się jednym z priorytetów. Jest nie w pełni uświadomiona – to z kolei oznacza, że niewiele osób świadomie wie, że ma dług, ale każdy obdarzo-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

ny w jakiś sposób czuje, że coś powinien zrobić. Jeden z najsławniejszych eksperymentów, który pokazał moc reguły wzajemności został przeprowadzony przez Regana (1971, za: Cialdini 2009). Zanim go tu przytoczymy, przedstawiona zostanie szczególna osoba, bardzo ważna w wielu badaniach psychologicznych. W eksperymentach psychologicznych często bierze udział pomocnik eksperymentatora (PE). Jest to aktor odgrywający rolę. Osoby badane (OB) nie wiedzą o tym, że PE jest aktorem, który ma zachowywać się w określony sposób. Są przekonane, że, podobnie jak one, znalazł się na badaniach w wyniku losowania lub zgłoszenia. Zatajenie roli PE pozwala na zbadanie takich zachowań OB, które w inny sposób byłyby trudne do oszacowania. Właśnie Regan w swoim eksperymencie skorzystał z osoby PE. Oprócz wprowadzenia PE, eksperymentator często wprowadza OB w błąd co do faktycznego celu eksperymentu. Cel tego wprowadzenia w błąd jest zbieżny z celem wprowadzenia osoby PE – zbadanie zachowań, których nie da się zbadać, gdy otwarcie powie się o tym, że chce się je badać (proszę wyobrazić sobie, że chcemy zbadać, czy liczba mrugnięć jest dobrym wskaźnikiem poziomu niepokoju danej osoby – zawsze, gdy próbowałem przeprowadzić taki eksperyment, ludzie zastygali z szeroko otwartymi oczami). Wracając do eksperymentu Regana, informował on OB, że eksperyment będzie dotyczył oceny estetyki różnych dzieł sztuki przeprowadzanej przez pary osób. Zawsze drugą osobą w parze z OB był PE. Zadaniem PE było obdarzenie niektórych OB butelką coca-coli. Sytuacja w takim wypadku była zaaranżowana w następujący sposób: po rozpoczęciu oceniania dzieł sztuki, podczas przerwy, PE wychodził z pokoju i wracał z dwoma butelkami coli, mówiąc: „Eksperymentator pozwolił mi przynieść sobie coś do picia, a ja, korzystając z okazji, przyniosłem też colę dla ciebie". W wypadku pozostałych OB, PE zachowywał się standardowo – rozmawiał z nimi na te same tematy, tak samo reagował na dzieła sztuki, z wyjątkiem obdarowania ich coca-colą. Po zakończeniu oceniania dzieł sztuki, PE podchodził do każdej osoby (zarówno tej wcześniej obdarowanej, jak i nieobdarowanej colą) i proponował im kupno losów na loterię samochodową, zaznaczając, że gdy będzie najlepszy wśród rozprowadzających losy, otrzyma nagrodę w wysokości 50 dolarów. Wyniki były jednoznaczne. Ludzie obdarowani napojem kupowali dwa razy więcej losów niż ludzie, którzy coli nie dostali. Eksperyment ten pozwolił wykazać następujące prawidłowości związane z regułą wzajemności:

- Jesteśmy skłonni do odwdzięczania się nawet za to dobro lub przysługę, którego nie oczekiwaliśmy i o które nie prosiliśmy.
- Poczucie bycia dłużnikiem skłania nas do odwdzięczania się dobrem o wyższej wartości niż to, które otrzymaliśmy (puszka coli kosztowała 10 centów, 1 los – 25 centów).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

- Reguła wzajemności niweluje wpływ sympatii. W pewnej odmianie tego eksperymentu doprowadzano do tego, że PE był przez część OB lubiany, a przez część nie lubiany. I tutaj PE tylko części osób dawał napój, a na koniec prosił, aby OB kupiły od niego losy. Ostatecznie porównywano reakcje czterech grup ludzi: a) lubiących PE i otrzymujących colę; b) lubiących PE i nieotrzymujących coli; c) nielubiących PE i otrzymujących colę oraz d) nielubiących PE i nieotrzymujących coli. W grupie osób, które coli nie dostały, wynik był oczywisty – ci, którzy PE lubili, kupowali więcej losów od tych, którzy go nie lubili. Jednak w grupie osób, które otrzymały napój i w których powstało poczucie zadłużenia, niezależnie od tego, czy PE lubiły, czy też nie lubiły, kupowały tyle samo losów. Oznacza to, że jeśli uczynimy naszym dłużnikiem kogoś, kto nas nie lubi, będziemy mogli liczyć na to, że będzie równie chętny do odwdzięczenia się nam, jak osoba, która nas lubi.

Regułę wzajemności jako zasadę manipulacji wykorzystywali do swoich celów (zdobywania pieniędzy na swoje akcje) wyznawcy Kriszny. Na lotnisku jeden z wyznawców podchodził do wybranej osoby i ze słowami: „Oto dar od Stowarzyszenia Hare Kriszna" wręczał jej kwiat. Zaskoczeni ludzie zwykle brali kwiat do ręki i... od tej chwili stawali się (w sposób nie do końca uświadomiony) dłużnikami Stowarzyszenia Hare Kriszna (SHK). Po chwili inny wyznawca (lub ten sam) podchodził z puszką na datki do osoby obdarzonej wcześniej kwiatem i proponował złożenie ofiary na SHK, dając tym samym okazję danej osobie do odwdzięczenia się. Dzięki tej metodzie SHK finansowo stanęło na nogi i mogło dalej realizować swoją misję. Ta taktyka wykorzystania reguły wzajemności jest nazywana „z dobroczyńcy – żebrak". Z tych wzorów w Polsce korzystają np. osoby na parkingach przed Jasną Górą lub Licheniem. Podchodzą do pielgrzymów wysiadających z autokarów i wpinają im w ubranie na piersi plakietkę z wizerunkiem Matki Boskiej. I po tym, kiedy zdezorientowany pielgrzym nie wie, co powiedzieć, proponowane jest mu złożenie datku na „renowację...", „odbudowę..." lub jeszcze inną akcję związaną z obiektem pielgrzymowania (oczywiście finalnie pieniądze trafiają do kieszeni manipulatora). Ten sposób oddziaływania na innych jest niezwykle popularny, ponieważ łączy w sobie dwie cechy – łatwość w stosowaniu i wysoką skuteczność.

Cialdini przytacza, że reguła wzajemności stanowi bazę dla techniki manipulacji, którą nazywa się techniką odmowy-wycofania (czasem również „drzwiami w twarz"). Technika ta polega na tym, aby poprzedzić właściwą prośbę, na której spełnieniu nam zależy, prośbą większą (Cialdini, 2009). Przypuśćmy, że chcemy pożyczyć od kogoś 100 PLN. Biorąc pod uwagę różne czynniki – zasobność tego, kogo prosimy, na-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

sze wzajemne relacje, jego nastrój itp. – istnieje określone prawdopodobieństwo, że otrzymamy pożyczkę. Owo prawdopodobieństwo w istotny sposób zwiększy się, jeśli poprosimy drugą osobę najpierw o 200 PLN. Jeśli się zgodzi – wówczas mamy dwa razy tyle, ile potrzebowaliśmy, lecz jeśli się nie zgodzi, wówczas my mówimy: „Rozumiem, że nie możesz mi pożyczyć 200 złotych, to w takim razie pożycz mi chociaż 100". Badania pokazują, że prawdopodobieństwo pożyczenia pewnej sumy pieniędzy jest wyższe, gdy prośbę właściwą poprzedzimy prośbą ją przewyższającą. Kluczem do zrozumienia jest tu ustępstwo czynione przez pożyczającego, odbierane przez drugą stronę jako swoisty prezent, za który należy się odwdzięczyć również ustępstwem.

Reguła wzajemności wywołuje w ludziach głęboką i silną skłonność do odwdzięczenia się, dlatego stanowi bardzo skuteczne narzędzie wywierania wpływu. Jednak, gdy już zna się mechanizm jej funkcjonowania, można się przeciwstawić jej oddziaływaniu na nas. Gdy ktoś obdarza nas jakimś dobrem, powinniśmy zadać sobie pytanie o intencje tej osoby. Jeśli jest to prezent z okazji imienin od brata, wówczas intencje wydają się oczywiste. Jeśli jednak obcy człowiek proponuje nam coca-colę, wówczas warto uświadomić sobie, że może być to wstęp do wywierania wpływu. Gdy po kilku minutach rozmowy dostarczyciel coli poprosi nas o oddanie jemu przysługi, wtedy możemy na nowo spojrzeć na jego dar – że nie był to bezinteresowny gest, ale sztuczka, mająca uruchomić w nas mechanizm wzajemności.

Zaangażowanie i konsekwencja

Kolejną bardzo ważną regułą sztuki perswazji jest konsekwencja i zaangażowanie. Mówi ona: jeśli ktoś deklaruje pisemnie lub ustnie, że zajmuje jakieś stanowisko w jakiejś sprawie, będzie za wszelką cenę dążył do obrony tego stanowiska, niezależnie od tego, czy jest ono słuszne, czy nie, a nawet w obliczu przytłaczających dowodów niesłuszności (Hogan, 2013).

Obecnie ludzie z reguły pragną być konsekwentni w swoich słowach, wierzeniach, celach i czynach. Dlatego podstawowym mechanizmem warunkującym skuteczność drogi tzw. małych kroczków jest skłonność ludzi do bycia spójnymi, konsekwentnymi w tym, co robią, mówią, myślą i czują. Człowiek, który myśli o sobie, że jest uczynny, będzie skłonny do spełnienia czyjejś prośby; ktoś, kto uważa się za osobę hojną, będzie skłonny do przekazywania datków na różne przedsięwzięcia itd. Większość ludzi jest skłonna do myślenia o sobie przez pryzmat swoich

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

działań. Oznacza to, że jeśli damy komuś okazję do spełnienia dobrego uczynku, to na pierwszy plan w jego myśleniu o sobie wysunie się cecha uczynności. Jeśli natomiast sprowokujemy kogoś, aby surowo się o kimś wypowiedział, to łatwiej będzie mu ostrzej potraktować kolejną osobę. Ludzie, oprócz tego, że mają generalny obraz swojej osoby, to w każdej sytuacji uwypuklają pewien aspekt siebie. Mamy wiele różnych cech, które stają się mniej lub bardziej widoczne w różnych momentach naszego życia.

Techniki manipulacji oparte na zasadzie konsekwencji opierają się na mechanizmie autopercepcji. Manipulator skłania kogoś do zachowania się w pewien sposób i pozwala, aby ta osoba zaczęła myśleć o sobie przez pryzmat swego zachowania. Friedman i Scott Fraser (1966, za: Cialdini 1994) przeprowadzili eksperyment, w którym sprawdzili skuteczność techniki zwanej „stopa w drzwiach". Polega ona na tym, że przedstawia się najpierw komuś stosunkowo niewielką prośbę, a po pewnym czasie prosi się o spełnienie prośby większej. Eksperyment polegał na tym, że do wybranych osób na osiedlu domków jednorodzinnych przychodził człowiek, który prosił je o umieszczenie w oknach ich domów niewielkiej plakietki z napisem „Bądź bezpiecznym kierowcą". Plakietka była stosunkowo mała, człowiek sympatyczny, a więc niewiele osób odmawiało. Po dwóch tygodniach, na tym samym osiedlu pojawiał się robotnik, który prosił różnych ludzi (wśród nich tych, którzy wcześniej zgodzili się umieścić plakietki w oknach) o to, aby pozwolili wstawić do swojego ogrodu ogromną planszę z napisem „Jedź ostrożnie!". Wyniki eksperymentu były następujące: spośród osób, które spotykały się po raz pierwszy z tego rodzaju prośbą tylko 17% zgadzało się na „upiększenie" swego ogrodu; jednak w grupie osób, które pozwoliły wcześniej na umieszczenie plakietki w swoim oknie, ilość zgód na umieszczenie planszy w ogrodzie sięgnęła 76%. Przyjrzyjmy się sposobowi myślenia osób, które ostatecznie wyraziły zgodę na wstawienie do ogrodu dużego ostrzeżenia dla kierowców. Po umieszczeniu plakietki w oknie, każda z osób musiała, zgodnie z mechanizmem autopercepcji odpowiedzieć sobie na pytanie „Dlaczego to zrobiłe(a)m?". Odpowiedź prawdopodobnie była następująca: „Dlatego, że jestem osobą, która jest zaangażowana w bezpieczeństwo w naszej dzielnicy". Gdy pojawił się człowiek z dużą tablicą, wówczas o wiele łatwiej było mu uzyskać zgodę na wstawienie tablicy do ogrodu od ludzi, którzy uważają, że dbają o bezpieczeństwo w dzielnicy, niż od ludzi, którzy mają bliżej nieokreślone przekonania na swój temat w tym zakresie. W technice „stopy w drzwiach" najważniejsze jest doprowadzenie, przez podanie prośby, która niemal na pewno zostanie spełniona, do powstania w danej osobie przekonania, że posiada ona taką, a nie inną cechę lub że jest skłonna do określonych zachowań.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

Lecz technika stopy w drzwiach stosowana przez sprawnych oraz pozbawionych skrupułów manipulatorów może przynieść o wiele bardziej tragiczne skutki. Technika ta wykorzystywana przez żołnierzy chińskich w odniesieniu do Amerykanów uwięzionych podczas wojny koreańskiej prowadziła do wytworzenia w żołnierzach US przekonania, że „choć komunizm nie sprawdziłby się w Ameryce, system ten dobrze pasuje do Azji" (Segal, 1954, za: Cialdini, 2009). Tak mówili żołnierze, którzy pojechali do Korei walczyć z komunizmem! Wystarczyły określone zabiegi, oparte na technice stopy w drzwiach, aby ludzie przez całe życie wychowywani w kapitalizmie i przekonywani o szkodliwości komunizmu uznali, że ci, którzy uczyli ich wcześniej, mylili się!

Technika ta służy również do wprowadzania ludzi do sekt. Najpierw trzeba kandydata na wyznawcę przygotować do takiej informacji, trzeba najpierw rozbudzić w nim wątpliwości, czy aby na pewno jest przekonany, że to, w co wierzy, jest w stu procentach słuszne. Należy doprowadzić go do stanu, w którym nie tyle zacznie szukać potwierdzenia swoich przekonań, ale do powstania w nim przekonania, że dotychczas się mylił. Jest to pierwszy etap prania mózgu zwany demontażem. Oprócz podważania przekonań u danej osoby, należy również odsunąć ją (najlepiej fizycznie, ale jeśli to niemożliwe, to tylko poznawczo) od osób ważnych przez wskazywanie ich niedoskonałości. Głównym celem tego etapu jest doprowadzenie danej osoby drobnymi kroczkami do stanu izolacji od grupy oraz poczucia zagubienia. W takim poczuciu wysokiej niepewności dostarcza się jednostce nową grupę, która okaże jej wsparcie oraz proponuje się jej nowy, lepszy, spójny i akceptowany przez nową grupę system przekonań. Ta faza prania mózgu to faza identyfikacji – z grupą oraz z przekonaniami. W tej fazie pozwala się jednostce na doświadczenie jednomyślności i konsekwencji grupy w realizacji w życiu wyznawanych idei, aby pojawiło się w danej osobie głębokie pragnienie (wzmacniane jeszcze wcześniejszym poczuciem wyizolowania) włączenia do wspólnoty tak pięknych i mocnych wewnętrznie ludzi. Trzecia faza prania mózgu to faza odrodzenia, gdy jednostka czyni swoimi przekonania grupy, wśród których centralnym jest absolutne zaufanie do lidera, który wie, jak doprowadzić swoich ludzi do świetlanej przyszłości na ziemi oraz do zbawienia wiecznego.

W każdym etapie prowadzi się drugą osobę przez cały proces wejścia do sekty małymi krokami. Dlatego technika stopy w drzwiach uważana jest za najniebezpieczniejszą ze wszystkich, a to ze względu na głębokość zmian psychicznych, do jakich przy jej wykorzystaniu można doprowadzić.

Kolejną techniką opartą na konsekwencji i zaangażowaniu jest technika niskiej piłki. Ciekawym zobrazowaniem tej techniki jest przykład: wchodzimy do sklepu z odzieżą, ponieważ zamierzamy przyjrzeć się różnym

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

płaszczom (przypuśćmy, że zbliża się chłodniejsza pora roku i płaszcza właśnie potrzebujemy). Od razu rzuca się nam w oczy wieszak, na którym wisi cały zestaw płaszczy oraz informacja „przecena 50%". Wśród powieszonych na tymże wieszaku płaszczy (generalnie niepasujących do naszego gustu ani figury) znajdujemy jeden, który jest niemal idealny. Przymierzamy go i okazuje się, że ma: takie świetne kieszenie na różne potrzebne nam rzeczy, delikatną, bardzo miłą w dotyku podszewkę oraz taką właściwość, że wyglądamy w nim zdecydowanie szczuplej. Oczywiście decydujemy się go kupić, tym bardziej, że cena po przecenie 50% jest do przyjęcia. Jednak gdy podchodzimy do sprzedawcy, słyszymy cenę dwukrotnie wyższą od tej, którą spodziewaliśmy się zapłacić (a więc 100%) oraz wytłumaczenie sprzedawcy: „Bardzo mi przykro, ale zapewne która(y)ś z klientek(ów) odwiesiła ten płaszcz w nieodpowiednie miejsce. To się zdarza przy takiej liczbie osób przychodzących do nas na zakupy. Czy jednak zdecyduje się Pan(i) na zakup?" I tu wielu klientów znajduje jednak brakującą im sumę i w obliczu wcześniej wygenerowanych we własnej głowie argumentów podejmuje decyzję o kupnie. Oczywiście nie wszyscy. Jednak zdecydowanie więcej, niż gdyby płaszcz nie wisiał na wieszaku z przecenami.

Cała sztuczka w „niskiej piłce" polega na podaniu pierwszego, fałszywego argumentu, który skłania nas do poświęcenia uwagi określonemu produktowi. Być może, gdybyśmy od razu wiedzieli, ile płaszcz kosztuje, skierowalibyśmy się, gdzie indziej, ale ponieważ wydawało się nam, że kosztuje mniej, zaangażowaliśmy się w rozważanie kupna tego właśnie płaszcza. To właśnie na zaangażowaniu bazuje ta metoda (oraz na lenistwie – ale temu poświęcony będzie fragment rozdziału o osobowości). Gdy poświęcimy swój czas oraz energię na wymyślenie argumentów za tym, aby coś mieć, nie chce nam się iść gdzieś indziej, gdzie musielibyśmy wymyślać nowe argumenty. Wspomniana technika polega na tym, że – gdy ludzie raz podejmą decyzję w jakiejś sprawie, trudno się im potem z niej wycofać.

Społeczny dowód słuszności

Bardzo powszechną ludzką cechą jest podążanie za innymi, naśladowanie ich, bycie w większości czy też z większością. Ludzie działają zgodnie z zasadą demokracji: „większość myli się rzadziej, lepiej zaufać większości niż swojej niepełnej i przez to niepewnej wiedzy". Można wskazać kilka warunków, które sprawiają, że zdecydowanie wzrasta prawdopodobieństwo, iż jednostka będzie naśladować innych ludzi:

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

- Niepewność – jeśli ktoś wie, jak zachować się w danej sytuacji, nie będzie naśladował innych, ale jego postępowanie będzie wyznaczane przez jego wiedzę i umiejętności. Jest to warunek konieczny uległości wobec grupy osób postępujących w określony sposób.
- Liczba osób coś robiących – im więcej ludzi coś robi, tym większe prawdopodobieństwo, że inni będą ich naśladować.
- Podobieństwo osoby, która ma ulec, do pozostałych w określony sposób postępujących. Bowiem ludzie o wiele chętniej naśladują tych, do których są podobni.

Społeczny dowód słuszności to zasada, którą kierują się ludzie przy podejmowaniu decyzji. Zgodnie z tą zasadą ludzie, chcąc podjąć jakąś decyzję, zadają sobie pytanie: „Jak postąpiłaby większość ludzi w mojej sytuacji?" lub po prostu obserwują innych.

Z zasadą społecznego dowodu słuszności związane jest niezwykle niebezpieczne zjawisko, które nazywa się rozmyciem odpowiedzialności. Można je zdefiniować następująco: im więcej osób jest świadkami jakiegoś wypadku lub dostrzega pewną nieprawidłowość, tym bardziej spada prawdopodobieństwo, że którakolwiek z nich zareaguje. Najszerzej komentowanym i jednym z najbardziej szokujących zdarzeń, w których rozmycie odpowiedzialności się ujawniło, było zamordowanie Catherine Genovese w Nowym Yorku (Aronson, Wilson, Akert, 1997). Zabójca atakował dwudziestokilkuletnią kobietę nożem, czego świadkami było 38 osób – szanowanych, zdrowych psychicznie ludzi. Morderca trzykrotnie wracał do kobiety sztyletując ją, a pierwszy telefon na policję został wykonany przez jednego z obserwatorów po 35 minutach, gdy kobieta już nie żyła. Każda z 38 osób pytanych o powody braku reakcji mówiła: „Wiedziałe(a)m, że jest wiele osób, które to widzą. Byłe(a)m pewien, że ktoś już wykonał telefon…"

Oto kilka niezbędnych kroków, gdy będziemy potrzebować wsparcia innych, a owych innych będzie wielu i nikt z nich nie będzie skłonny do udzielenia nam pomocy:

- wskaż jedną osobę, najlepiej opisując elementy jej ubioru: „Pan w granatowej marynarce!" – w ten sposób jedna osoba dowie się, że od niej oczekujemy pomocy.
- powiedz, czego oczekujesz: „Proszę zatelefonować po pogotowie, bardzo źle się czuję" – w ten sposób ukierunkujemy działanie pana w granatowej marynarce na właściwe tory.

Takie zachowanie ma duże szanse na powodzenie. Oba etapy naszego zachowania są wymierzone w główną podstawę rozmycia odpowiedzialności, którą jest niepewność. „Czy ja powinienem coś zrobić?"; „Co mam zrobić?" – brak odpowiedzi na te dwa pytania u każdego spośród 38 ludzi, którzy widzieli morderstwo, kosztował życie Catherine Genovese z Nowego Yorku.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

Autorytet

W roku 1974 Stanley Miligram (1974, za: Cialdini 1994) przeprowadził eksperyment, którego rezultatów nikt nie potrafił przewidzieć. Eksperyment polegał na tym, że osoby zgłaszające się na badanie losowały rolę ucznia lub nauczyciela (eksperyment, jak mówiono uczestnikom, miał dotyczyć procesów uczenia się). Losowanie było fikcyjne, ponieważ badaczowi zależało, aby OB były zawsze nauczycielami. Druga osoba, która w „losowaniu" otrzymywała rolę ucznia była pomocnikiem eksperymentatora (PE). Uczeń otrzymywał listę par słów, które miał przyswoić, a następnie przechodzono do właściwego momentu eksperymentu, gdy nauczyciel miał sprawdzać wiedzę ucznia. Mówiono uczestnikom, że eksperyment ma sprawdzić, jak wymierzanie kar wpływa na przypominanie sobie przez ucznia świeżo wyuczonego materiału. W tym celu przypinano ucznia do fotela i montowano mu na rękach elektrody, przez które można było wymierzać wstrząsy elektryczne. Nauczyciel wychodził do drugiego pomieszczenia (tak, aby nie widział, a tylko słyszał ucznia) i siadał przy stole, na którym umieszczony był rząd przycisków od 15V do 450V. Jego zadaniem było wymierzanie kary w postaci wstrząsu elektrycznego za każdą pomyłkę (podanie nieodpowiedniego słowa do pary). Za każdą pomyłkę uderzenie prądu było o 15V większe od poprzedniego. Gdyby nauczyciel miał wątpliwości, eksperymentator, który cały czas był przy nim, miał powiedzieć: „Eksperyment powinien trwać dalej. Całą odpowiedzialność biorę na siebie. Proszę wciskać przycisk. Pytanie: ile osób w roli nauczyciela dojdzie do końca skali? Ile osób wymierzy nieznanej sobie osobie wstrząs elektryczny o napięciu 450V? Powyższy opis oraz to pytanie postawiono grupie profesorów i studentów z Uniwersytetu w Yale, gdzie eksperyment przeprowadzono – uznali, że takich ludzi dochodzących do 450V będzie nie więcej niż 1–2%. Grupa 39 psychiatrów była o wiele bardziej optymistyczna, ponieważ uznała, że tylko jeden człowiek na tysiąc dopuści się aktu takiego okrucieństwa. Wyniki eksperymentu były następujące: 100% ludzi doszło do podania uczniowi 300V, a do końca skali doszło 62% osób z grupy czterdziestu badanych. Warto jeszcze dodać, że PE, choć *de facto* nie był prądem rażony, dawał sygnały, że chce przerwać udział w eksperymencie – krzyczał, kopał, jęczał. Jednak OB po otrzymaniu uspokojenia od eksperymentatora, rzetelnie wypełniali swoją nauczycielską powinność i wciskali kolejne przyciski. I jeszcze jedno – nikt, nawet osoby, które zrezygnowały przy 300V, nie poszedł do pokoju, gdzie był uczeń, aby sprawdzić, co z nim się dzieje.

Tego eksperymentu nie wolno powtórzyć ze względu na ogromne koszty psychologiczne ponoszone przez OB – oni dowiadywali się podczas tego

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

eksperymentu, niezależnie od przeprowadzonego po wszystkim debriefingu, że byli w stanie zabić człowieka (bo uczeń po wymierzeniu mu 300V przestawał reagować – za ścianą zapadała cisza. Eksperymentator mówił wtedy: „Brak odpowiedzi to błędna odpowiedź – proszę wciskać przycisk").

Jak wyjaśnić to zachowanie? Gdzie szukać przyczyn bestialstwa ludzi na co dzień spokojnych, wykonujących standardowe zawody, niczym specjalnym się niewyróżniających? Odpowiedzią jest nasza skłonność do uległości wobec ludzi, którzy jawią się nam jako autorytety. Jeśli uznajemy, że ktoś jest w jakimś sensie dla nas autorytetem, to znaczy, że uznajemy jakąś wyższość tej osoby nad nami, uznajemy, że ona wie lepiej, że ma większe kompetencje, że do niej należy wydawać polecenia, a do nas je wykonywać. Bardzo ważne dla osób, które chcą manipulować lub wywierać wpływ, jest to, że ten, kto chce manipulować, wykorzystując uległość ludzi wobec autorytetu, nie musi być faktycznym autorytetem, wystarczy, że jawi się jako autorytet. Ludzie reagują nie tylko na sam autorytet, ale równie silnie na same jego znamiona. Teraz przyjrzymy się tym znamionom autorytetu, które w mgnieniu oka wywołują wrażenie u ludzi, że oto spotkali się z autorytetem.

- Strój. Automatyczne posłuszeństwo uzyskamy u innych, gdy będziemy wyglądać na autorytet. Wystarczy mundur, aby móc innym wydawać rozkazy. Niezliczone są sceny w filmach, gdy bohater, przywdziewając strój służb mundurowych, uzyskuje władzę (chwilową najczęściej – ale zawsze władzę) – np. stosunkowo świeżą produkcją wykorzystującą ten motyw jest film zatytułowany *Złap mnie, jeśli potrafisz* z Tomem Hanksem oraz Leonardo Di Caprio. Podobnie automatyczną uległość wywołuje kitel lekarski – wystarczy go założyć, aby inni zaczęli wykonywać nasze polecenia (nie sprawdzajcie! – to może kogoś kosztować życie). Jednak najpopularniejszym mundurem naszych czasów jest garnitur. Wybierzmy przeciętnego studenta. Ubierzmy go w dżinsy oraz golf. Niech na przejściu dla pieszych, gdy pali się czerwone światło i wiele osób czeka na przejście, ruszy na drugą stronę (wybierzmy dla bezpieczeństwa taką ulicę, która nie jest bardzo ruchliwa). Nikt za nim nie pójdzie. A następnie tego samego studenta ubierzmy w elegancki garnitur, dobrą koszulę oraz świetnie dopasowany krawat, dajmy mu również do ręki skórzaną teczkę. Gdy teraz ruszy na czerwonym świetle, pociągnie za sobą na pewno, jeśli nie wszystkich, to znaczną grupę osób.
- Tytuły. Kolejnym czynnikiem skłaniającym innych do uznania kogoś za autorytet i w konsekwencji do uległego zachowania wobec danej osoby są tytuły wskazujące na pełnienie określonej funkcji lub zajmowanie określonego miejsca w hierarchii społecznej przez daną osobę. Kolejny eksperyment będzie ilustracją tego, jak daleko może sięgnąć uległość wobec kogoś przedstawiającego się określo-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

nym tytułem. Do 22 pielęgniarek dzwonił badacz, przedstawiając się jako lekarz (np. „dzień dobry, tu doktor Malinowski") pracujący w szpitalu, w którym zatrudnione były pielęgniarki i zlecał im podanie 20 mg Astrogenu. Ten telefon powinien był być potraktowany bardzo ostrożnie przez każdą z pielęgniarek. Po pierwsze, żadna z nich nie znała lekarza osobiście (mogły sprawdzić nazwisko, które figurowało na liście w szpitalu, jednak faktycznie ten lekarz był dla tych pielęgniarek kimś obcym). Po drugie, lekarz wydawał polecenie z naruszeniem procedur obowiązujących w szpitalu – pielęgniarka może podać lek, gdy jest on wpisany do karty indywidualnych zleceń dla pacjenta. Po trzecie, Astrogen nie był lekiem standardowo stosowanym w tym szpitalu. I wreszcie po czwarte, dopuszczalna dawka dzienna tego leku wynosiła 10 mg. Pomimo to 21 spośród 22 pielęgniarek poszło do pacjenta, aby podać mu lek (po drodze spotykały pomocnika badacza, który uświadamiał im, że biorą udział w eksperymencie).

- Język. Sposób wypowiadania się danej osoby decyduje o naszej ocenie poziomu jej wykształcenia. Jeśli ktoś sprawnie posługuje się wyrażeniami charakterystycznymi dla danej grupy zawodowej, zostaje uznany przez innych za autorytet w danej dziedzinie. Wiedza o uznawaniu innych za autorytet na podstawie używania słów żargonowych jest wykorzystywana w reklamie. „Ta pasta pozwala na remineralizację"; „Ten krem zawiera w sobie koenzym Q 10"; „W tym proszku jest liposystem" itd. Twórcy reklam doskonale wiedzą, że gdy przekonuje nas do czegoś autorytet, to zdecydowanie łatwiej dajemy się przekonać.
- Oznaki bogactwa. Gdy na skrzyżowaniu zapala się zielone światło dla samochodów, biada temu kierowcy samochodu przeciętnej marki, który się zagapi – natychmiast zostanie „obtrąbiony" i zobaczy kilka niewybrednych gestów. Natomiast gdy zwleka z ruszeniem kierowca siedzący w samochodzie z tzw. „górnej półki", wszyscy za nim posłusznie czekają, aż zechce się obudzić – zgodnie z powszechnym powiedzeniem: „bogaty wie lepiej".

Niedostępność

Zasada niedostępności

Zasada niedostępności, jako narzędzie wpływu, oparta jest na mechanizmie psychologicznym nazywanym reaktancją. Reaktancja to opór psychiczny pojawiający się w sytuacji ograniczenia wyboru opcji działania. Przejawia

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

się w subiektywnie odczuwanym wzroście atrakcyjności tej opcji działania, do której dostęp został nam ograniczony. Przypuśćmy, że wchodzimy do sklepu, chcąc kupić buty. Ze wszystkich modeli podobają się nam dwa. Chcemy jeszcze zobaczyć, co oferują inne sklepy, ale jednocześnie zależy nam, żeby nie stracić możliwości kupna jednej z tych, podobających się nam, par. Pytamy sprzedawcy, ile jest jeszcze interesujących nas par butów, na co słyszymy: „Ten model (wskazując na jedną z par) dopiero przyszedł i jest dostępny, natomiast z tego (wskazując na drugą parę) została ostatnia para w tym rozmiarze". Którą parę kupicie? Większość osób odpowiada, że „drugą" – co potwierdzają wyniki badań nad reaktancją.

Huśtawka emocjonalna

Ludzie generalnie działają według jednego z dwóch programów przetwarzania informacji. Jeden z nich to tzw. program zwykły, drugi – awaryjny. W pierwszym, z mózgu do całego organizmu przekazywana jest następująca informacja: „Wszystko jest mniej więcej w porządku – możesz robić, myśleć i czuć, co tylko ci się podoba". W drugim, mózg informuje organizm, że znalazł się w stanie zagrożenia i musi się zmobilizować do walki lub obrony. Jesteśmy tak skonstruowani, że przejście od programu zwykłego do awaryjnego trwa chwilę (pomyślcie o tym, jak szybko zaczyna walić nam serce, gdy ktoś niespodziewanie za naszymi plecami krzyknie), natomiast powrót od awaryjnego programu przetwarzania informacji do zwykłego zajmuje o wiele więcej czasu. Te procesy pobudzania i wyciszania organizmu są przez wszystkich doświadczane, są one pozostałością po naszych przodkach, gdy konieczna była błyskawiczna reakcja na pojawiające się zagrożenie. W jaki sposób ten mechanizm przechodzenia od jednego stanu do drugiego może być wykorzystywany w manipulacji? Aby odpowiedzieć na to pytanie, należy wskazać na pewną prawidłowość towarzyszącą tym przejściom. Gdy organizm się mobilizuje, wszystko dzieje się bardzo szybko, nie ma więc czasu na jakąkolwiek interakcję z osobą wchodzącą w stan awaryjny. Jednak, gdy jednostka uzna, że zagrożenie minęło, wówczas przeprogramowuje swój sposób myślenia na tryb zwykły. I wtedy jest mniej odporna na manipulację. Dzieje się tak dlatego, że część jej mocy intelektualnych jest zaangażowana w „przeprogramowywanie" organizmu. Ludzie, po tym, jak przeżyli silne emocje i są w okresie uspokajania się, mają obniżony krytycyzm. Łatwiej jest wtedy uzyskać od nich zgodę na coś lub np. odpowiedź na pytanie, na które wcześniej nie chcieli odpowiedzieć.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

Lubienie

Ludzie, których lubimy, mają do nas większy dostęp i łatwiej jest im uzyskać od nas coś, czego inni, mniej lubiani, na pewno nie uzyskają. Dlatego ludzie zajmujący się wpływem społecznym są bardzo zainteresowani w określeniu, a następnie w wykorzystywaniu czynników decydujących o tym, że ludzie lubią innych.

- Atrakcyjność fizyczna. Przystojni mężczyźni, którzy popełniają te same przestępstwa co mniej przystojni, dwukrotnie rzadziej trafiają do więzienia (Stewart, 1980, za: Cialdini, 2009). Ładnym osobom chętniej udzielamy pomocy, łatwiej dostają pracę. Dzieje się tak ze względu na istnienie tzw. efektu aureoli. Polega on na tym, że ludzie dokonują przeniesienia cech fizycznych na cechy psychiczne, wnioskują o czyimś wnętrzu na podstawie jego wyglądu. Ludzi ładnych uznajemy za inteligentnych, sympatycznych, uczciwych, utalentowanych, kulturalnych itd. Ludzie atrakcyjni rzadziej spotykają się z agresją.
- Podobieństwo. Podobieństwo innych do nas w jakimś wymiarze zawsze nas cieszy, choćby było to podobieństwo w zakresie jakiejś wady. Jednak najsilniej zbliża nas do drugiej osoby podzielanie tego samego systemu wartości. Oczywiście reagujemy pozytywnie również na powierzchowne podobieństwo, np. w sposobie ubierania się lub tylko we wzroście, najbardziej jednak lubimy ludzi, którzy te same rzeczy uznają za dobre, a inne za złe, to samo wydaje się im ważne oraz to samo wydaje się im mało ważne. Dlaczego podobieństwo innych do nas czyni ich dla nas tak atrakcyjnymi? Lubimy ludzi podobnych do nas, ponieważ oni w pewien sposób potwierdzają nas samych. Gdy spotykamy kogoś, kto jest podobnie do nas ubrany, on całym swoim strojem krzyczy: „Podoba mi się twój styl!" A co się dzieje, gdy spotykamy człowieka, który podziela nasze wartości? On mówi całym sobą: „Masz rację!" A my po prostu uwielbiamy, gdy ktoś stwierdza, że mamy rację, że słuszność jest po naszej stronie.
- Ingracjacja. Lubimy ludzi, którzy czymś nas obdarowują, po kontakcie z którymi wychodzimy z poczuciem zysku. Zysk ów niekoniecznie musi mieć formę wymierną, materialną, wystarczy, że ktoś poczuje, iż w kontakcie z drugą osobą coś otrzymał. Taką niematerialną formą dobra, które mamy zawsze pod ręką, i które możemy rozdawać hojnie, jest uprzejmość oraz chwalenie innych. Lubimy ludzi uprzejmych (nie mówię o ludziach „przesłodzonych", uprzedzająco uprzejmych, bo tacy na dłuższą metę są bardzo męczący)

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

– takich, którzy dbają w kontakcie z nami o nasze dobre samopoczucie. Ingracjacja to strategia działania polegająca na udzielaniu innym pozytywnego wsparcia oraz na mówieniu im komplementów. Lubimy ludzi, którzy stosują ingracjację wobec nas. Należy jednak pamiętać, że komplementowanie innych jest umiejętnością, która może być opanowana w różnym stopniu. Aby komplementować skutecznie, czyli w celu wywołania długotrwałego efektu sympatii drugiej strony do nas, powinniśmy pamiętać o trzech właściwościach dobrego komplementu:

- powinien dotyczyć obszaru, w którym dana osoba czuje się niezbyt pewnie. Jeśli modelce powiemy, że ślicznie wygląda, to dla niej żadna nowość – jej zawód polega na tym, aby ładnie wyglądać. Co innego, gdy taki komplement usłyszy osoba, która generalnie uważa się za przeciętnie atrakcyjną.
- powinien dotyczyć konkretu. Jeśli chwalimy kogoś generalnie, że „jest to zrobione dobrze", to taki komplement ma o wiele mniejszą moc (choć też działa) niż taki, w którym powiemy, co konkretnie się nam podoba. „Ta sukienka doskonale podkreśla kolor twoich oczu"; „W tym projekcie bardzo podoba mi się kolorystyka – to takie świeże podejście"; „Najbardziej w tobie lubię to, że mogę do ciebie przyjść z wszystkim, że wiem, że zawsze znajdziesz dla mnie czas".
- Powinien być wyważony – trzeba uważać, aby w komplemencie nie przesadzić. Jeśli zbyt silnie zachwycimy się czymś, co w oczach chwalonego na to nie zasługuje, możemy uzyskać efekt odwrotny do zamierzonego. Tak więc „podoba mi się" jest lepsze niż „to jest powalające". Wyważenie komplementu uwiarygodnia go.
- Znajomość. To, co znamy, wydaje się nam bliskie, ciepłe, przyjazne (Falkowski, 1998), a to, czego nie znamy, wydaje się nam dalekie, zimne, wrogie. Podobnie z ludźmi. Lubimy bardziej tych, z którymi częściej się kontaktujemy. Zajonc (1985) zilustrował ten czynnik jako efekt obycia lub inaczej efekt znajomości. Autor odkrył, że jeśli ludzie coś znają, to mają do tego bardziej pozytywny stosunek niż do tego, czego nie znają. Prawidłowość ta ma kapitalne znaczenie przy redukowaniu uprzedzeń. Wystarczy zwiększyć liczbę kontaktów, np. między dziećmi zdrowymi a niepełnosprawnymi, aby dzieci zdrowe uznawały kontakt z niepełnosprawnymi za coś naturalnego oraz aby wzrosła ich sympatia do takich dzieci.

Podsumowując, niniejszy rozdział dotyczył wskazania różnic pomiędzy manipulacją a wywieraniem wpływu. Zostały przedstawione trzy poziomy wywierania wpływu, z których ostatni, najwyższy wymaga zastosowania technik wywierania wpływu prowadzących do zwiększenia uległości. Do najbardziej rozpowszechnionych technik wywierania wpły-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

wu zalicza się: regułę wzajemności, technikę „stopa w drzwiach", „niską piłkę", technikę autorytetu, huśtawkę emocjonalną, reaktancję, lubienie, odmowę – wycofanie oraz społeczny dowód słuszności. Warunkiem koniecznym wykorzystania powyższych technik jest konstruktywny charakter tego wpływu i brak manipulacji, której wyznacznikami są między innymi ukryte intencje i działania, wykorzystywanie ludzi do własnych celów i zysk manipulatora kosztem osoby manipulowanej oraz przedmiotowe traktowanie ludzi i instrumentalne posługiwanie się ludzkimi postawami, emocjami, potrzebami, wartościami i zasadami. W dalszej części zostanie omówiony dynamiczny charakter kształtowanych relacji w miejscu pracy, gdzie istotną rolę pełni nawiązywanie i spełnianie reguł nawiązanego kontraktu psychologicznego.

Bibliografia

Aronson E., Wilson T. D., Akert R., *Psychologia społeczna. Serce i umysł*, Zysk i S-ka, Poznań 1997.

Cialdini R., *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka,* Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2009.

Doliński D., *Hiperuległość*, [w:] M. Lewicka (red.), *Jednostka i społeczeństwo. Podejście psychologiczne*, przy współpracy J. Grzelaka, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2001, s. 103–116.

Doliński D., *Techniki wpływu społecznego*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2005.

Falkowski A., *Poznawcze i emocjonalne aspekty percepcji reklamy*, [w:] A. Strzałecki (red.), *Percepcja reklamy*, Wydawnictwo Akademii Teologii Katolickiej, Warszawa 1998, s. 21–68.

Hogan K., *Invisible Influence*, Wiley 2013.

Zajonc R. B., *Uczucia i myślenie: Nie trzeba się domyślać, by wiedzieć, co się woli*, „Przegląd Psychologiczny" 1985, nr 38, s. 27–72.

Zimbardo P. G., Leippe M. R., *Psychologia zmiany postaw i wpływu społecznego*, Wydawnictwo Zysk I S-ka, Poznań 2004, s. 19–20.

www.hotnews.pl/artnauka-156.html

www.pik.ebiznes.org.pl/techniki,manipulacji.htm

www.praca.gazeta.pl/gazetapraca/1,67528,1767827.html

www.psychologia.xmc.pl/techniki-manipulacji

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

Rozdział II

Dynamika relacji interpersonalnych w miejscu pracy – kontrakt psychologiczny

Wstęp

Żyjemy wśród ludzi i z ludźmi, uczymy się i wykonujemy obowiązki zawodowe, utrzymując jak najlepsze relacje, jak najlepsze związki interpersonalne. Posiadanie właściwych relacji interpersonalnych ma wpływ na szereg obszarów funkcjonowania. Co sprawia, że pewnym osobom łatwo przychodzi tworzenie związków z innymi, a dla innych nawiązywanie kontaktów sprawia wiele trudności? Co jest powodem, dla którego jednych lubimy od tzw. pierwszego wrażenia, a inni nie przypadają nam do gustu? Co sprawia, że ludzie nas lubią? Badacze wyróżnili szereg czynników decydujących o atrakcyjności interpersonalnej. Psychologowie w swojej chęci zrozumienia związków między ludźmi nie zatrzymali się jednak tylko na relacjach opierających się wyłącznie na wzajemnej fizycznej i psychicznej atrakcyjności. Sięgnęli dalej, po kontrakt psychologiczny mówiący o zawieranych i realizowanych wzajemnych oczekiwaniach i zobowiązaniach przez dwoje ludzi lub grupy osób. Niniejszy rozdział porusza również ten temat.

Wzajemna atrakcyjność

W życiu prywatnym i zawodowym człowiek ocenia siebie jak i innych pod względem atrakcyjności. Posiada ona siłę sprawczą do nawiązywania relacji interpersonalnych, a także moc podtrzymywania wzajemnych kontaktów. Atrakcyjność interpersonalna może być wyrażana jako postawa, którą posiadają wobec danej osoby inni ludzie. Atrakcyjność stanowi podstawę pojawiania się uczucia sympatii oraz szacunku, które są

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

niezwykle cennymi układami międzyludzkimi, gdyż zaspokajają wiele indywidualnych potrzeb.

Kształtowanie się pozytywnej postawy do innego człowieka wyjaśniane jest przez dwie grupy koncepcji, z których pierwsza zakłada, iż stosunek danej osoby do innego człowieka jest uzależniony od bilansu nagród i kar dostarczanych przez tego człowieka. Druga grupa koncepcji odwołuje się do równowagi i zgodności poznawczej, jaką zapewnia osobie ów człowiek (Aronson, Wilson, Akert, 2006).

Ze względu na siłę oddziaływania spostrzeganej wzajemnej atrakcyjności, warto rozważyć determinanty atrakcyjności. Czynniki sytuacyjne związane z częstością utrzymywanych kontaktów należą do najważniejszych determinant świadczących o atrakcyjności. Występują one głównie w przypadku, gdy osoby często się spotykają, funkcjonują zawodowo lub mieszkają przez dłuższy czas w bliskiej odległości fizycznej. Duża częstość kontaktów rodzi sympatię, gdyż im częściej eksponowany jest nam jakiś obiekt, tym bardziej go lubimy. Kolejnym elementem zwiększającym prawdopodobieństwo zaistnienia wzajemnej atrakcyjności są czynniki związane z posiadaniem indywidualnych cech, takich jak wygląd fizyczny, podobieństwo oraz uzupełnianie się. Trzecia składowa warunkująca atrakcyjność to czynniki związane z zachowaniem. Występują one w warunkach, gdy osoby w sposób szczery i uzasadniony chwalą siebie wzajemnie, nagradzają i zapewniają o wzajemnej sympatii (Aronson, Wilson, Akert, 1997). Współwystępowanie tych czynników powinno wywołać przekonanie o wzajemnej atrakcyjności osób. Poniżej zostaną scharakteryzowane poszczególne wyznaczniki dotyczące atrakcyjności interpersonalnej.

- Fizyczna atrakcyjność interpersonalna. Elementy najbardziej eksponowane podczas poznawania się to wygląd zewnętrzny często mylnie traktowany jako najmniej ważna cecha. Składają się na niego: elementy stałe (np. wzrost), cechy względnie zmienne (np. kolor włosów, ciężar ciała) oraz cechy łatwo podlegające zmianie (ubiór, fryzura). Atrakcyjność fizyczna jest jedną z ważniejszych cech wpływających na poziom samooceny oraz ocenę społeczną. Świadomość tej prawidłowości sprawia, że inwestycje finansowe i czasowe w zabiegi pielęgnacyjne i poprawiające urodę są ogromne. Badania pokazują, że osoby atrakcyjne są wyżej oceniane pod względem niemalże każdej cechy – od popularności (gdzie efekt jest najsilniejszy) aż po inteligencję (gdzie efekt jest najsłabszy, choć też przekracza poziom przypadku). Osoby atrakcyjne odnoszą większe sukcesy zawodowe i są lepiej traktowane przez innych. Co ciekawe, różnice te dotyczą obu płci (Nęcki, 1996). Aby obalić mit, że to tylko mężczyźni zwracają uwagę na atrakcyjność fizyczną partnerów,

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

warto przytoczyć też badanie Walster (za: Aronson, Wilson, Akert, 1997), w którym przebadano prawie 1000 studentów baterią testów osobowości i zdolności, po czym losowo dobrano osoby w pary, w których miały bawić się podczas imprezy studenckiej. Studenci byli przekonani, że dobór został dokonany na podstawie wyników badań kwestionariuszowych, podczas gdy tak naprawdę dokonano losowego doboru partnerów. Po zabawie zapytano studentów o ocenę randki oraz o to, jak bardzo chcieliby ponownie spotkać się z tą samą osobą. Wyniki jednoznacznie potwierdziły, że spośród wielu cech, które mogłyby wpłynąć na decyzję o powtórnym spotkaniu, największe znaczenie odegrał wygląd zewnętrzny. Im bardziej atrakcyjny fizycznie był chłopak czy dziewczyna, tym silniejsze było dążenie do kontynuowania z nim znajomości.

Inne badania wykazały, że im bardziej podobna jest atrakcyjność fizyczna osób, tym większe prawdopodobieństwo nawiązania głębszego kontaktu. G. White (za: Aronson, Wilson, Akert, 1997) badał dynamikę relacji interpersonalnych młodych osób w ciągu dziewięciu miesięcy. Okazało się, że po dziewięciu miesiącach od pierwszego spotkania te pary, których poziom atrakcyjności fizycznej był podobny, były bardziej zaangażowane w związek w porównaniu z parami znacznie różniącymi się pod względem fizycznej atrakcyjności. Nadmierna rozbieżność atrakcyjności fizycznej może generować u osoby mniej atrakcyjnej lęk przed odrzuceniem, natomiast u osoby bardziej atrakcyjnej poczucie niedosytu. Jednak zachwianie równowagi układu interpersonalnego wywołane rozbieżnością atrakcyjności fizycznej może być równoważone przez walory psychiczne i kompetencje społeczne. Osoby mniej atrakcyjne mogą cechować się większym poczuciem humoru, większą równowagą emocjonalną czy też mogą wykazywać się większą skutecznością w sytuacjach zadaniowych i w ten sposób równoważyć poczucie sprawiedliwości u partnerów bardziej atrakcyjnych fizycznie.

- Asymetria wad i zalet. Kolejny wyznacznik atrakcyjności dotyczy obdarzania większą sympatią ludzi charakteryzujących się cechami pozytywnymi, takimi jak życzliwość, towarzyskość, uczciwość, inteligencja, wysoki prestiż społeczny i wysokie umiejętności społeczne, a więc takich, którzy wiedzą, jak się zachować i wrażliwych na potrzeby innych. Warto w tym miejscu dodać, że nagromadzenie zalet w obrazie danej osoby może stać się podejrzane. Można zacząć sądzić, że taki idealny człowiek udaje tylko, że jest bez skazy. Paradoksalnie, atrakcyjność takiej osoby może wzrosnąć, gdy okaże się, że popełniła jakiś błąd bądź posiada jednak pewną wadę. Staje się ona wtedy dla odbiorców bardziej ludzka, a jej obraz bardziej wiarygodny. Takiego człowieka łatwiej jest polubić.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

To, co stanowi zaletę, a co wadę osoby, z którą wchodzimy w interakcje społeczne, zależy w pewnym stopniu od nas samych. Ogólnie rzecz biorąc, im bardziej sądzimy, że sami posiadamy jakieś cechy, tym wyżej je cenimy i uważamy za cechy ogólnie ważne. Innymi słowy, lubimy bardziej tych, którzy są do nas podobni, a mniej tych, którzy mają przeciwne cechy i potrzeby. Wolimy otaczać się ludźmi podobnymi do nas, jednak wyposażeni jesteśmy także w silny mechanizm selekcyjny, który modyfikuje informacje pod kątem nastawienia. Skutkuje to przecenianiem podobieństwa niektórych osób.

Osoby, które wyrażają podobne poglądy do naszych i deklarują podobne jak my postawy w kwestiach społecznych, politycznych, religijnych pogłębiają przekonanie o słuszności naszych poglądów. W towarzystwie tych osób nasz światopogląd oraz wyznawane wartości są tym bardziej wzmacniane nowymi argumentami. Chęć utrzymywania wzmożonych kontaktów z osobami podobnymi potwierdza badanie Staperta i Clore'a (za: Nęcki, 1996). W czterech wariantach eksperymentu badani poznawali partnerów podobnych i niepodobnych w różnych sekwencjach: 1) kontakt z czterema partnerami podobnymi, 2) kontakt z partnerem niepodobnym, a następnie podobnym, 3) kontakt z dwoma partnerami niepodobnymi, a następnie jednym podobnym, 4) kontakt z trzema partnerami niepodobnymi i z jednym podobnym. W wariantach 2–4 atrakcyjność partnera podobnego była tym wyższa, im większa liczba wcześniej poznawanych osób okazywała się partnerami niepodobnymi. Badanie to wykazało zależność wskazującą, że jeśli przez długi czas nie spotykamy osoby podobnej do siebie, to nasze oczekiwania wobec ludzi obniżają się. Podczas długiego oczekiwania na spotkanie osoby wspierającej gotowi jesteśmy uznać za atrakcyjną osobę do nas jedynie w niewielkim stopniu podobną.

Osobę uznaną za atrakcyjną ze względu na dostrzeżoną niewielką liczbę poznanych cech zaczynamy spostrzegać jako atrakcyjną także na innych wymiarach. Osoby, które mają podobne postawy obdarzamy szczodrze (jedynie na podstawie powierzchownej znajomości) pozytywnymi cechami (oprócz tego, że Ania, Tomek i Grzesiek tak samo oceniają posunięcia obecnego rządu, to są to ludzie mili, przyjacielscy i oczywiście inteligentni). Ludzi, którzy mają inne poglądy, bardziej jesteśmy skłonni ocenić jako niemiłych, gburowatych i mało inteligentnych. Tendencja taka pochodzi z tzw. ukrytych teorii osobowości, które są indywidualnym zespołem przekonań o tym, jakie cechy łączą się z jakimi (Czapiński, za: Nęcki, 1996). Posługując się tymi teoriami, staramy się przewidywać cechy i zachowanie człowieka w oparciu o cechę obserwowalną i uważaną za kluczową, np. płeć, głoszone poglądy, sposób ubierania, cechy wyglądu. W ten sposób zdobywa-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

my szybką orientację odnośnie do tego, z kim kontynuować, a z kim przerwać kontakt. Jednak szybko zdobyta orientacja może prowadzić do fałszywych sądów, należy więc brać ją pod uwagę, ale pozostawać otwartym na nowe informacje (o ile uda nam się podtrzymać znajomość z osobą, która w efekcie pierwszego wrażenia „zgromadziła niewiele punktów").

- Odwzajemniana sympatia. Lubimy być w towarzystwie osób, które nas lubią i wówczas dajemy z siebie to, co najlepsze. Czasami już sama świadomość bycia lubianym, czyni osobę obdarzającą uczuciem bardziej atrakcyjną. Dlaczego tak się dzieje? Ponownie (było to już opisane w odniesieniu do atrakcyjności osób podobnych) decydującą rolę odgrywa nasze poczucie bezpieczeństwa. Osoby, które nas lubią, odnoszą się do nas przyjacielsko, okazują akceptację i wsparcie. Ponieważ czujemy, że są one po naszej stronie, nastawimy się na współpracę, nie na walkę i dlatego okazujemy otwartość i przyjazne gesty. Lubienie jest zatem jedną ze skuteczniejszych recept na pozyskanie sprzyjającej nam osoby.

Skuteczność lubienia wykazał eksperyment Curtis i Miller (za: Aronson, Wilson, Akert, 1997). Badaczki losowo połączyły w pary studentów, którzy nie znali się wcześniej. Sytuacja została zaaranżowana w taki sposób, aby po pierwszym spotkaniu jedna osoba w parze miała przekonanie, że jest lubiana przez partnera, druga zaś miała uwierzyć w to, że nie cieszy się sympatią partnera. Następnie odbyło się kolejne spotkanie, podczas którego osoby uważające się za lubiane zachowywały się w sposób bardziej przyjacielski i serdeczny niż osoby, które uważały się za nielubiane. Na koniec eksperymentu zapytano uczestników o poziom sympatii do partnerów i okazało się, że osoby, które otrzymały sugestię o tym, że są lubiane, rzeczywiście cieszyły się większą sympatią. Sympatia jest więc taką cechą, która jest w diadzie odzwierciedlana, w odniesieniu do sympatii na ogół obowiązuje zasada, że im więcej zainwestujesz, tym więcej zyskasz.

Inne badania Aronsona i Linder (za: Aronson, Wilson, Akert, 1997) pokazują jeszcze jedną ciekawą zależność – bardziej lubimy osobę, która nie darzyła nas sympatią, ale w trakcie pogłębiania znajomości polubiła nas, niż osobę, która ma do nas nieprzerwanie pozytywny stosunek. Zależność ta wykazywana jest też w odwrotnym kierunku – mniej lubimy osobę, której sympatię utraciliśmy niż osobę, która nigdy nas nie lubiła. Opisana zależność znana jest jako efekt zysku – straty. Więcej emocji budzi w nas zmiana niż stabilność. Ważne jest tylko to, aby zmiana zachodziła stopniowo. Nagłe zmiany ustosunkowania innych do nas wywołują naszą podejrzliwość i zastanawiamy się raczej, czy ci inni czegoś od nas nie chcą niż cieszymy się ich sympatią. Podobnie nagła strata sympatii

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

wywołuje efekt chaosu, niezrozumienia i podejrzliwości (może ktoś „maczał w tym palce").

- Komplementarność oczekiwań i potrzeb. Komplementarność potrzeb jako wyznacznik atrakcyjności wywodzi się z badań Wincha (Nęcki, 1996). Owe badania wskazują na istnienie dwóch wariantów uzupełniania się. W pierwszym wariancie wyróżnia się pary oczekiwań i potrzeb o podobnym nasileniu, ale innej treści, np. potrzeba opiekowania się i potrzeba słuchania. Drugi wariant zakłada przyciąganie się osób, które charakteryzują się oczekiwaniami i potrzebami tego samego typu, ale w różnym nasileniu, np. osoba dominująca przyciąga osobę uległą. Wyniki tych badań stały się inspiracją do podjęcia kolejnych, dotyczących wykazania zależności między płcią a oczekiwaniami zaspokojenia określonych potrzeb przez obie strony interakcji.

W badaniu Nęckiego i Klary (Nęcki, 1996) wykazano następujące tendencje:

– kobiety w relacjach z innymi kobietami oczekują konkretnej pomocy i rozrywki oraz zaspokojenia potrzeby bezpieczeństwa i bycia zrozumianą;
– mężczyźni w relacjach z mężczyznami poszukują możliwości trwałej, partnerskiej współpracy na płaszczyźnie działania praktycznego lub symbolicznego, nacechowanego dążeniem do osiągnięć, a więc i umiarkowaną rywalizacją;
– w relacjach kobieco-męskich oczekiwania z powodu swojej odmienności często są niemożliwe do pogodzenia, a więc w pewnych okolicznościach układ korzystny dla obu partnerów nie jest możliwy (np. kobiety oczekują od partnerów podobnie do siebie nasilonej emocjonalności, natomiast mężczyźni preferują układ z kobietami bardziej emocjonalnymi niż oni sami; kobiety uznają, że potrzeba udzielania opieki powinna w takim samym stopniu cechować i kobietę i mężczyznę w związku, natomiast mężczyźni oczekują, że kobiety będą bardziej opiekuńcze; kobiety uważają za bardziej atrakcyjnych partnerów niezbyt krytycznych, mężczyźni preferują kobiety raczej krytyczne).

Podsumowując, w relacjach z osobami tej samej płci bardziej atrakcyjne wydają się osoby podobne, natomiast w relacjach mieszanych o wzajemnej sympatii częściej decydują potrzeby komplementarne i jest to tendencja częściej charakteryzująca oczekiwania mężczyzn. Mężczyźni w odniesieniu do większej liczby cech oczekują od kobiet innego ich nasilenia niż u siebie.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

Kontrakt psychologiczny w organizacji – podstawowe pojęcia

Społeczne relacje zachodzące w organizacji mogą być rozpatrywane pod kątem wzajemnych oczekiwań pracodawcy i pracownika oraz zobowiązań, jakie obie strony podjęły względem siebie. W organizacjach, obok strony formalnoprawnej określającej zasady i konkretne rozwiązania dotyczące zatrudnienia (różnego rodzaju pisemne umowy regulujące stosunek zatrudnienia) oraz kontraktu ekonomicznego dotyczącego zasad wynagradzania i premiowania, między pracodawcą i pracobiorcą istnieje także niesformalizowana relacja zwana kontraktem psychologicznym. Jest to rodzaj umowy zawieranej pomiędzy pracodawcą a pracownikiem, mająca charakter nieformalnych i często niewyrażonych wzajemnych zobowiązań i oczekiwań. Rozdźwięk pomiędzy oczekiwaniami a stanem faktycznym może być źródłem trudno rozwiązywalnych konfliktów w organizacji lub modyfikować zachowania pracowników zgodnie z jej wartościami i celami. Jest to możliwe wtedy, gdy zarówno pracodawca, jak i pracownik przejawiają obopólną gotowość do wyrażania swoich wyobrażeń.

Aby móc określić ogólne tendencje panujące w stosunkach między pracodawcą a pracownikiem, należy najpierw przybliżyć samo pojęcie kontraktu psychologicznego. W literaturze przedmiotu możemy spotkać wiele różnych definicji kontraktu psychologicznego służących głównie opisaniu i wyjaśnianiu zachowań organizacyjnych. Pierwsze definicje kontraktu psychologicznego składały się z opisów możliwych sposobów postrzegania wzajemnych zobowiązań i oczekiwań dwu stron relacji zatrudnienia: pracownika i pracodawcy.

Pojęcie to po raz pierwszy do teorii zarządzania wprowadził w 1960 r. Argyris, twierdząc, że kontrakt psychologiczny to ukryte zobowiązanie stron (pracodawcy i pracobiorcy) do wzajemnego poszanowania norm dotyczących zatrudnienia i warunków pracy (Argyris, 1960). Levinson z kolei zdefiniował kontrakt psychologiczny jako wytwór wzajemnych oczekiwań mających charakter ukryty i niewerbalizowany, które określają stosunki pomiędzy pracownikiem a organizacją (Levinson i in., 1962). Herriot i Pemberton (1995) natomiast opisali kontrakt psychologiczny w kategoriach rezultatu wzajemnego postrzegania siebie, składanych sobie nawzajem ofert oraz wyrażanego wzajemnego stosunku. Definicja zaprezentowana przez psychologa Scheina wyjaśnia, iż kontrakt psychologiczny to niespisany zbiór oczekiwań działających cały czas pomiędzy każdym człowiekiem organizacji a różnymi kierownikami i innymi osobami w organizacji (za: Makin, 2000, s. 10).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

Oczekiwania te mogą odnosić się do wielu różnych obszarów działania, takich jak aspekty ekonomiczne (np. wynagrodzenie), system organizacyjny (np. wykonywanie pracy w domu) czy też czynniki psychologiczne (np. możliwość wystąpienia stresu, przynależność społeczna) (zob. tabela 1).

Tabela 1. Wzajemne oczekiwania w kontrakcie psychologicznym

Rodzaj kontraktu	Oczekiwania pracownika	Oczekiwania organizacji
Ekonomiczny (finansowy, formalny)	Pieniądze, nagrody materialne	Świadczenie pracy, obecność, wykonywanie zadań, normy wykonania
Psychologiczny (relacyjny, transakcyjny, niejawny, nieformalny)	Szacunek, uczciwość, zaspokojenie potrzeb	Przynależność, lojalność, zaangażowanie, akceptacja ról, norm, standardów

Źródło: opracowanie na podstawie: Makin, 2000

Tabela 2. Wzajemne oczekiwania pracownik *vs* organizacja

Oczekiwania pracownika	Oczekiwania organizacji
Sprawiedliwe traktowanie Praca na miarę możliwości Wynagrodzenie proporcjonalne do włożonego wkładu Rozwój kompetencji i kariery zawodowej Znajomość oczekiwań pracodawcy Otrzymywanie informacji zwrotnej (najlepiej pozytywnej)	Jak najlepsze wykonywanie powierzonych zadań Maksymalne angażowanie się w sprawy firmy Wyznawanie wartości firmy Posłuszeństwo i lojalność Poprawianie wizerunku firmy u klientów i dostawców

Źródło: opracowanie własne

Późniejsze definicje podkreślały zaś subiektywność kontraktu psychologicznego polegającą na kształtowaniu przez organizację osobistych przekonań pracownika, dotyczących zasad wymiany pomiędzy nim samym a pracodawcą (Rousseau, 1995). W nowych definicjach zauważmy, że odwołują się one do wzajemnych indywidualnych oczekiwań między pracodawcą a pracownikiem (zob. tabela 2). Definicja Rousseau dotyczy wyobrażeń pracownika na temat oczekiwań własnych i pracodawcy zarówno po stronie organizacji, jak i pracowników. Rousseau (2000) dodała do znaczenia kontraktu aspekt związany z obietnicami wzajemnie posiadanych zobowiązań, oczekiwań i wymagań. Dotyczy to głównie stosunku pracy, czyli relacji pomiędzy pracownikiem a organizacją. Jednostka może oczekiwać od pracodawcy dogodnego wynagrodzenia, szacunku,

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

pewnego zatrudnienia oraz możliwości rozwoju kariery w firmie. Z drugiej strony – według pracodawcy, pracownik powinien być w pełni zaangażowany w sprawy związane z przedsiębiorstwem, uczciwym i lojalnym, a przede wszystkim odpowiedzialnym za swoje decyzje.

Nie ulega wątpliwości, że każdy kieruje się indywidualnym podejściem do drugiej osoby. Ponadto w obu przypadkach – pracownika i pracodawcy – ważne jest zdobycie zaufania. Jednakże nie jest to łatwe zadanie, gdyż wymaga ono wiele wysiłku i poświęceń. Pracownicy, którym uda się tego dokonać, mogą zyskać swobodę działania. Z kolei pracodawcy, dając wolną rękę i zachęcając podwładnych do dawania z siebie jak najwięcej, przyczyniają się do tego, iż pracownik w rzeczywistości naprawdę angażuje się w powierzoną mu pracę. Czasami założenia te są uzasadnione, ale najczęściej nie. Obustronne nieporozumienia mogą powodować tarcia i napięcie oraz prowadzić do obustronnego obwiniania się i spadku efektywności, a nawet do ustania stosunku pracy.

Cechy charakterystyczne kontraktu psychologicznego

Oczekiwania i oferty formułowane zarówno przez organizację, jak i pracownika mogą podlegać permanentnym zmianom. Im dłużej pracownik jest zatrudniony, tym bardziej rozszerza się zakres kontraktu psychologicznego, a wzajemne, subiektywne oczekiwania i zobowiązania obejmują coraz większą część relacji pracownik–pracodawca. Jest to reakcja na zmieniające się warunki otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego, takie jak konkurencyjność rynku oraz tendencje do „odchudzania" organizacji, wzrost znaczenia elastyczności i zdolności do adaptacji. W następstwie takich zmian może dochodzić do naruszenia wewnętrznej równowagi kontraktu psychologicznego.

Doskonałym przykładem jest tutaj zmiana zachodzących relacji pomiędzy rodzicami a nastolatkami. W miarę początkowego rozwoju naszych pociech, między nimi a rodzicami tworzą się więzi, w których to rodzice są głównie stroną decyzyjną, a dzieci wpatrzone w idealny wzór rodzica, zwykle na nie przystają. Z biegiem lat, kiedy to dzieci stają się nastolatkami, relacje rodzic–dziecko zostają nagle przewartościowane. Dzieci zaczynają coraz częściej podważać autorytet rodziców, a rodzice zachowanie nastolatków tłumaczą zwykle „burzą hormonów" i traktują to jako jeden z etapów dorastania. Nastolatki uświadamiają sobie, że mogą już podejmować samodzielne decyzje i mieć znacznie większą swobodę niż dotychczas. Dla

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

wielu rodziców jest bardzo trudno poradzić sobie z tą sytuacją, co skutkuje wzmożonymi konfliktami dopóki nie zostanie zawarta nowa umowa rodzic–dziecko. Przytoczony powyżej przykład może nam uświadomić, że jeśli zrozumiemy zmienność kontraktu psychologicznego jako jego podstawową cechę, to będziemy lepiej rozumieć nasze relacje z innymi ludźmi, naszymi współpracownikami, a także będziemy potrafili przewidzieć, jak zachowują się oni w różnych sytuacjach.

Rousseau, analizując pojęcie kontraktu psychologicznego, stwierdziła, że ich konstrukcja bazuje w zasadzie na trzech charakterystycznych elementach: braku bezpośredniego werbalizowania jego istoty, poczuciu relacji wspólnotowej łączącej pracodawcę i pracownika oraz subiektywnym definiowaniu przez każdą ze stron wzajemnie stawianych sobie oczekiwań i zobowiązań. W takim ujęciu kontrakt psychologiczny jest zjawiskiem ze swej natury subiektywnym, co w konsekwencji oznacza, że każda ze stron kontraktu może posiadać odmienny jego obraz (Rousseau, 2000).

Podsumujmy, cechami charakterystycznymi kontraktu psychologicznego są:

- Wymiana dóbr przez obie strony kontraktu. Oczekiwania pracodawców wobec pracowników mogą być bardzo różne. Dotyczą one m.in. wkładu w pracę w zamian za np. bezpieczeństwo pracy. To samo dotyczy tego, co pracownicy otrzymują w zamian, np. wsparcie w rozwoju kariery zawodowej.
- Określanie przez każdą ze stron wzajemnych subiektywnych oczekiwań i zobowiązań wobec siebie. W ramach kontraktu psychologicznego pracodawcy i pracownicy obiecują sobie wzajemną uczciwość, zaufanie, zaangażowanie, dobre samopoczucie oraz wydajność. Oczekiwania i zobowiązania posiadają cechy dwubiegunowe. Pracownik ma określone, lecz subiektywne oczekiwania względem organizacji, a organizacja względem pracownika. Pracownicy często nie wiedzą, czego tak naprawdę oczekują od organizacji oraz co mogą jej zaoferować. Także pracodawcy nie są do końca świadomi, czego oczekiwać od pracowników oraz co sami mogą im zaoferować.
- Wzajemna wymiana oczekiwań dotyczy tylko sfery emocji i zachowań. Wiele kontraktów jest realizowanych lub łamanych bez wzmianki o pieniądzach. Z naruszeniem kontraktu mamy do czynienia wtedy, gdy pracownikowi obiecano zróżnicowane obowiązki, a on tymczasem wykonuje wciąż te same.
- Niewywiązywanie się z warunków umowy wywołuje konsekwencje. Pracownik, który stale osiąga niezadowalające wyniki, w końcu zostanie zwolniony. Niezadowoleni pracownicy w pewnym momencie uświadamiają sobie, że są jeszcze inne miejsca pracy.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

- Dobrowolność. Kontrakt psychologiczny zawieramy dobrowolnie, a nie pod przymusem, są to decyzje samodzielne, a nie zawierane pod przymusem.
- Brak pisemnego wyrażenia istoty kontraktu. Większość oczekiwań nigdy nie jest spisana ani wypowiedziana głośno. Zwykle oczekiwania są ujawniane wtedy, gdy coś się psuje. Zwykle są one artykułowane dopiero, gdy dojdzie do naruszenia warunków kontraktu.
- Sytuacyjny charakter kontraktu. Raz sformułowany kontrakt nie będzie miał trwałego charakteru. Jego zmienność upatrywana jest w reakcji na stale zmieniające się warunki otoczenia.

Innymi słowy, tak zdefiniowany kontrakt z jednej strony określa sposób, w jaki pracownik konstruuje własną perspektywę dalszego zatrudnienia, oraz, z drugiej strony, jak pracodawca zmierza do zapewnienia sobie zaangażowania pracowniczego w procesy realizacji interesów organizacyjnych. Rzecz polega zatem na odnajdywaniu takiej płaszczyzny wzajemnych relacji i działań, by oczekiwania zarówno pracodawcy, jak i pracownicy mogły być spełnione.

Typologia kontraktów psychologicznych

Klasyfikując kontrakty psychologiczne, wyróżniamy jego cztery rodzaje: transakcyjny, relacyjny przejściowy oraz zbalansowany.

Relacyjny kontrakt psychologiczny polega na oferowaniu lojalności i zaangażowania pracownikom przez organizację w zamian za bezpieczeństwo zatrudnienia z tytułu zawarcia długookresowej umowy o pracę. Relacje pracodawca–pracownik zależą głównie od faktu członkostwa w organizacji i są przez nią samą jednostronnie kształtowane. Na charakter wzajemnych relacji słabo natomiast wpływają indywidualne osiągnięcia pracownika w pracy.

Transakcyjny kontrakt psychologiczny opiera się na czasowym zaangażowaniu pracowników w realizowanie celów organizacji i wiąże się z wąskim, sprecyzowanym zakresem obowiązków wykonywanych w określonym czasie. Pracownicy skupiają się na własnym rozwoju zawodowym, a ich indywidualny wkład w pracę często bywa monitorowany. Koncentrują się oni wokół rozwoju zawodowego i na możliwości budowania własnej zatrudnialności w organizacji. Wynagrodzenie za pracę jest uzależnione od formalnych aspektów zawartej umowy i są łatwo przewidywalne.

Relacyjny kontrakt

Transakcyjny kontrakt

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

Przejściowy kontrakt

Przejściowy kontrakt psychologiczny charakteryzuje się słabym zaufaniem pracowników do organizacji, spowodowanym niskimi wynagrodzeniami oraz niepewnością co do przyszłych działań pracodawcy. Dotyczy on głównie specyficznych przypadków, szczególnie gdy w organizacji zachodzą poważne zmiany, a wcześniej ustalone zobowiązania zanikają. Trwanie pracowników w organizacji ma najczęściej charakter wymuszony sytuacyjnie i wynika z braku innych możliwości zarobkowania. Gratyfikacje uzyskiwane przez pracowników cechują się niskim stopniem przewidywalności.

Kontrakt zbalansowany

Ostatni kontrakt zbalansowany charakteryzuje się nieokreślonym czasem trwania kontraktu, a także wzajemnym dbaniem o relacje z ustaleniem wymagań związanych z efektywnością. Nieodłącznym elementem tego kontraktu jest świadomość własnej wartości i aspiracji oraz możliwości drugiej strony. Pracodawca zapewnia pracownikowi pewność zatrudnienia i inwestycję w jego rozwój, zaś osoba zatrudniona oferuje swoje zaangażowanie, uczciwość i dostosowanie się do obowiązującej sytuacji. Gratyfikacje uzyskiwane przez pracownika są w sposób czytelny uzależnione od jego faktycznych osiągnięć zawodowych (Rousseau, 2000).

Tabela 3. Typy kontraktu psychologicznego wg D. M. Rousseau

Forma zatrudnienia	**Zasady gratyfikacji**	
	przewidywalne	nieprzewidywalne
krótkoterminowa	**Transakcyjny:** wymiana krótkookresowego zaangażowania na możliwości realizowania osobistych celów zawodowych	**Przejściowy:** brak zaufania pracowników do organizacji, spowodowany niepewnością zatrudnienia, trwanie pracowników w organizacji ma charakter wymuszony, wynikający z braku innych możliwości zarobkowania
długoterminowa	**Zrównoważony:** lojalność i zaangażowanie w zamian za bezpieczeństwo zatrudnienia, stwarzanie warunków umożliwiających rozwój kompetencji zawodowych	**Relacyjny:** lojalność i zaangażowanie w zamian za bezpieczeństwo zatrudnienia, perspektywa zawarcia umowy na czas nieokreślony, realizowanie kariery wewnątrzorganizacyjnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Rousseau, 2000

Powyższa typologia opiera się na dwu wymiarach kontraktu: formie zatrudnienia określającej czas trwania zatrudnienia (zawarte na czas określony lub nieokreślony) oraz na zasadach przewidywalności otrzymywania ewentualnych gratyfikacji (przypadkowe lub przewidywalne, oparte na jasno określonych zasadach wymiany). W ustabilizowanych,

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

etatowych relacjach zatrudnienia, z niesprecyzowanym czasem ich trwania, odpowiedzialność za rozwój zawodowy pracowników przypisana jest organizacji.

W ostatnim czasie relacje te ulegają istotnym zmianom kształtowanym głównie przez elastyczne formy zatrudnienia. Coraz częściej odnaleźć można przykłady osób, które nie poszukują w firmie przede wszystkim bezpieczeństwa zatrudnienia oraz firm, które widzą swój związek z pracownikiem na zasadzie czasowo ograniczonego kontraktu uzależnionego od realizacji celów.

Kontrakt psychologiczny w relacjach międzyludzkich

Kontrakt psychologiczny to postrzeganie obu stron stosunku pracy: organizacji i pracowników jako wzajemne obietnice i zobowiązania tworzące relacje interpersonalne. Stan kontraktu psychologicznego dotyczy tego, czy obietnice i zobowiązania zostały spełnione, czy są one uczciwe, a ich konsekwencje odzwierciedlają się we wzajemnym zaufaniu. Znaczenie kontraktu psychologicznego zależy od stopnia, w jakim oczekiwania pracowników w kwestii tego, co powinna zapewnić im organizacja i co oni są winni w zamian, są zgodne z oczekiwaniami organizacji. Zależy też ono od natury tego, czego dotyczy wymiana, np.: oferowanie pieniędzy w zamian za pracę i poświęcony czas, zaspokojenie potrzeb społecznych i bezpieczeństwa w zamian za lojalność bądź też zapewnienie samorealizacji w zamian za pracę najwyższej jakości i wysiłek twórczy lub od kombinacji powyższych oraz innych elementów.

Choć w tej monografii kontrakt psychologiczny przedstawiany jest z perspektywy miejsca pracy, to miejmy tego świadomość, że jego występowanie daleko wykracza poza służbowe związki i relacje interpersonalne, przyjmując jednocześnie kontekst społeczny.

Wszelkie nasze relacje z ludźmi, grupami ludzi lub organizacjami obejmują cztery elementy:

- Świadomość. Zwykle mamy pewne wyobrażenia na temat innych ludzi i organizacji. Nasz stosunek do osoby kształtuje się na podstawie jakiejś wiedzy na jej temat, nawet jeśli wiedza ta jest wyłącznie wytworem naszej wyobraźni. Tworzymy to mimowolnie i nie do końca świadomie.
- Działania. Kontrakt psychologiczny generuje oczekiwania i stanowi zobowiązanie do podejmowania określonych działań, a w konse-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

kwencji wyznacza sposób regulacji wzajemnych stosunków. Każda relacja obejmuje pewne działania i zachowania.

- Uczucia. Generują one odczucie o charakterze pobudzenia pozytywnego lub negatywnego związane z nawiązywaniem i wchodzeniem w relacje interpersonalne. Ich intensywność, powierzchowność oraz charakter odzwierciedla stosunek jednostki do stron zachodzących relacji.
- Wzajemność. Jak już wcześniej wspomniano wzajemność polega na obdarzaniu czymś innych osób i otrzymywaniu od nich czegoś w zamian. Wzajemność może polegać na dostarczaniu sobie nawzajem informacji i dzieleniu się nią (M. Wellin, 2013, s. 55).

Według Simsa zbilansowany kontrakt psychologiczny w organizacji jest niezbędny dla trwałych, harmonijnych relacji między pracownikiem a organizacją. Pogwałcenie kontraktu psychologicznego może być dla uczestników sygnałem, że strony nie mają już (bądź nigdy nie miały) wspólnego zbioru wartości czy celów (Armstrong, 2007, s. 278). Wobec tego, w celu zachowania odpowiednich relacji między pracownikami firmy niezbędne jest stworzenie wzajemnych oczekiwań. W przypadku nieposiadania ich, pracownik nie będzie w stanie wytłumaczyć swojego rozczarowania, jeśli jego oczekiwania nie będą spełnione. Takie podejście osób pracujących w firmie może wpłynąć negatywnie na prawidłowe prosperowanie organizacji.

Ważną rolę ogrywa również wizerunek organizacji oraz ogólne przekonanie o zasadach w niej panujących. Ma to związek z tym, iż szczególnie ważne w kształtowaniu się oczekiwań wobec zatrudnionych osób i organizacji są reguły wcześniej obowiązujące, przeszłe zachowania oraz wykorzystywane rozwiązania. Przykładowo osoby pracujące dłużej w organizacji zazwyczaj dzielą się z nimi obowiązującymi zasadami na temat funkcjonowania organizacji i radzenia sobie z występującymi problemami, tworząc przy tym ich oczekiwania bez względu na to, czy jest to nowo zatrudniony pracownik.

Niestety w wielu organizacjach kontakt psychologiczny zostaje pominięty, co w późniejszym czasie może przynieść negatywne konsekwencje. Należy pamiętać, iż bogactwem organizacji są pracownicy, dzięki którym firma może nie tylko uzyskać dużą konkurencyjność na rynku, ale także zdobyć istotne wartości. Powstałe relacje nawiązywane między ludźmi, dotyczące omawianego kontraktu psychologicznego powinny być odpowiednio utrzymywane i pielęgnowane przez obie strony kontraktu.

Biorąc pod uwagę negatywny wymiar kontraktu psychologicznego, a mianowicie jego złamanie, należy zauważyć, iż w tej sytuacji posiada on negatywny wpływ na relacje pomiędzy pracownikiem a pracodawcą oraz na sposób i jakość realizacji powierzonych obowiązków. Jednakże, patrząc na obecną sytuację na rynku pracy, pracodawcy bywają niestety

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

zmuszeni do naruszania kontraktu psychologicznego. Według Robinson i Rousseau wykraczanie poza reguły kontraktu psychologicznego zdarza się coraz częściej, a zazwyczaj w pierwszych latach organizacyjnego członkostwa. Zdaniem autorek z naruszeniem kontraktu psychologicznego wiążą się negatywne efekty dla pracodawcy i pracownika, m.in. szereg negatywnych emocji, niosących ze sobą złość, załamanie, rozczarowanie, a także obniżenie zaufania i satysfakcji z posiadanej pracy (za: Makin, 2000, s. 12).

Innym z kolei następstwem naruszenia kontraktu psychologicznego jest zwiększenie się zachowań kontrproduktywnych, które doprowadzają do zmniejszenia się efektywności u danych osób lub całej organizacji. Jeśli osoba zatrudniona uważa, że jego pracodawca nie dokonał swoich zobowiązań, sam traci poczucie obowiązku zachowywania się w sposób produktywny (wydajny), który wiąże się z kontraktem psychologicznym oraz normalnymi oczekiwaniami ze strony organizacji.

Oczekiwania pracowników wobec pracodawcy i możliwości ich realizacji

Nawiązując do kontraktu psychologicznego, a w szczególności do niepisanych wzajemnych oczekiwań pracowników i pracodawcy dotyczących zwłaszcza atrakcyjności ofert przedstawianych, oczekiwanych i realizowanych przez drugą stronę, przedstawione zostaną wyniki badania, które miały na celu ustalenie, jakie oczekiwania i potrzeby mają pracownicy oraz zdobycie ich opinii na temat możliwości ich zaspokojenia w obecnym miejscu pracy[1]. Proces badawczy rozpoczął się od określenia przez 700 ankietowanych pracowników firm funkcjonujących na terenie całej Polski ich potrzeb zawodowych. Następnie zostały one uporządkowane według ważności. Uzyskane odpowiedzi pozwoliły na wskazanie dwunastu najczęściej występujących potrzeb zawodowych. Miały one pomóc w ustaleniu hierarchii dwunastu potrzeb zawodowych oraz w ocenie stopnia zaspokojenia każdej z nich w obecnym miejscu pracy. Respondenci wskazywali hierarchię potrzeb, przyporządkowując im wagi od 0 do 5, gdzie 0 oznaczało „w ogóle nieważną", a 5 – „bardzo ważną".

1 Wyniki zaprezentowanych badań są częścią projektu badawczego grantu NCN pt.: „Model zarządzania zasobami ludzkimi oparty na kontrakcie psychologicznym" nr UMO-2013/09/B/HS4/00474.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

Następnie, korzystając z tej samej skali, ankietowani zostali poproszeni o dokonanie oceny stopnia zaspokojenia danej potrzeby w obecnym miejscu zatrudnienia.

Ustalone w czasie badania potrzeby zawodowe pracowników oraz ich hierarchię pokazuje tabela 4.

Tabela 4. Hierarchia potrzeb zawodowych respondentów oraz ocena stopnia ich zaspokojenia w obecnym miejscu zatrudnienia

Lp.	Potrzeby zawodowe	Hierarchia potrzeb zawodowych pracowników banków $\bar{x}$	Ocena stopnia zaspokojenia potrzeb zawodowych w obecnym miejscu pracy $\bar{x}$
1.	Stabilność i bezpieczeństwo zatrudnienia	4,78	3,71
2.	Atrakcyjne wynagrodzenie finansowe	4,62	3,00
3.	Utrzymywanie dobrych relacji z przełożonym	4,60	3,99
4.	Miła atmosfera w pracy	4,60	4,02
5.	Awans zawodowy (pionowy)	4,36	2,09
6.	Stały rozwój zawodowy (nieograniczony dostęp do szkoleń)	4,16	3,48
7.	Bezpieczne (nieszkodliwe) warunki pracy	4,12	3,70
8.	Atrakcyjny (dostosowany do potrzeb) czas pracy	4,04	3,37
9.	Komfortowe warunki pracy – wyposażenie	4,03	3,89
10.	Atrakcyjne świadczenia pozapłacowe (pozafinansowe)	4,01	3,56
11.	Niezależność	3,86	3,42
12.	Prestiżowe stanowisko pracy	3,52	2,91

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań NCN pt.: „Model zarządzania zasobami ludzkimi oparty na kontrakcie psychologicznym" nr UMO-2013/09/B/HS4/00474

Wyniki badań wskazują, że pracownicy w badanych instytucjach najbardziej cenią sobie:

- stabilność i bezpieczeństwo zatrudnienia,
- atrakcyjne wynagrodzenie finansowe,

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

- utrzymywanie dobrych relacji z przełożonym,
- miłą atmosferę w pracy,
- awans zawodowy (pionowy),
- stały rozwój zawodowy (nieograniczony dostęp do szkoleń).

Badani chcieli mieć pewność, że nie zostaną bezrobotnymi z dnia na dzień. Pewność dalszego zatrudnienia, tego, że jutro nadal firma będzie istnieć była dla wielu badanych pracowników kwestią niezwykle ważną, pozwalającą im cieszyć się życiem i nie martwić na zapas. Osoby tak ceniące bezpieczeństwo w pracy nie są w stanie pracować z zadowoleniem w miejscu, które nie gwarantuje stabilnej umowy o pracę.

Respondenci odczuwali też dużą potrzebę uczestniczenia w życiu społecznym organizacji, kontaktów ze współpracownikami, poczucia, że są członkami zespołu. Pokazały one także, że potrzeba miłej atmosfery pracy była najsilniej zaspokojoną potrzebą badanych w obecnym miejscu zatrudnienia. Może to świadczyć o tym, że wielu respondentów nadal pracuje w instytucjach na warunkach relacyjnych kontraktów psychologicznych, które większą wagę przykładają do budowania trwałych relacji wewnątrz firm.

Najbardziej wątpliwymi potrzebami, które mogą być spełnione w ich obecnym miejscu pracy, okazały się: atrakcyjne wynagrodzenie finansowe, awans zawodowy (pionowy), atrakcyjne świadczenia pozapłacowe (pozafinansowe) oraz stabilność i bezpieczeństwo zatrudnienia.

Wnioskując, respondenci w głównej mierze cenili potrzebę stabilności i bezpieczeństwa zatrudnienia, a także możliwości uzyskania atrakcyjnego wynagrodzenia za wykonywaną pracę. Nie bez znaczenia była także możliwość zaspokojenia tych potrzeb, które nie są określane w formalnych umowach o pracę, a dotyczą aspektów pracy w zespole i utrzymywania pozytywnych stosunków interpersonalnych zarówno z przełożonym, jak i ze współpracownikami. Część pracowników nie miało w trakcie przeprowadzanych badań w pełni zaspokojonych indywidualnych potrzeb. Szczególnie dotyczyło to: atrakcyjnego pod względem wysokości i formy wynagrodzenia finansowego za wykonywaną pracę, stabilności i bezpieczeństwa zatrudnienia, możliwości osiągnięcia awansu zawodowego oraz uzyskiwania atrakcyjnych świadczeń pozapłacowych.

Biorąc powyższe pod uwagę, przyjmujemy, że obustronnie korzystna relacja pracodawca–pracownik zależy przede wszystkim od uświadomienia sobie przez obu partnerów, jakie są ich wzajemne oczekiwania oraz możliwości zaspokojenia potrzeb drugiej strony. Można zatem przypuszczać, iż wyniki zrealizowanych badań empirycznych, dotyczących potrzeb pracowników okażą się interesujące zarówno dla samych pracowników, jak i osób, które nimi kierują.

Podsumowując, w rozdziale tym zostały przedstawione zagadnienia związane z kształtowaniem się relacji interpersonalnych. Punkt wyjścia

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

stanowiło pojęcie atrakcyjności interpersonalnej wyrażanej jako podstawa pojawiania się uczucia sympatii oraz szacunku, które są niezwykle cennymi układami międzyludzkimi, gdyż zaspokajają wiele indywidualnych potrzeb. Dalej wyróżniono szereg czynników decydujących o atrakcyjności interpersonalnej. Aby lepiej zrozumieć związki między ludźmi, nie poprzestano na opisie relacji opierających się wyłącznie na wzajemnej fizycznej i psychicznej atrakcyjności. Scharakteryzowano kontrakt psychologiczny dotyczący zawieranych i realizowanych wzajemnych oczekiwań i zobowiązań przez dwoje ludzi lub grupy osób. Ponieważ kontrakt psychologiczny pomaga scharakteryzować relacje zachodzące między ludźmi, postanowiono przybliżyć jego podstawowe definicje, typy kontraktów oraz ich charakterystykę. W celu zobrazowania praktycznego wymiaru kontraktu w organizacji posłużono się wynikami badań wskazujących, jakie oczekiwania i potrzeby mają pracownicy polskich przedsiębiorstw oraz zdobycie ich opinii na temat możliwości ich zaspokojenia w obecnym miejscu pracy. Relacje międzyludzkie nie podlegałyby jednak żadnym interakcjom, gdyby nie proces komunikacji, którego charakter zostanie przybliżony w kolejnym rozdziale.

Bibliografia

Argyris C., *Understanding Organizational Behavior*, John Wiley, New York 1960.

Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer, Warszawa 2007.

Aronson E., Wilson T. D., Akert R. M., *Psychologia społeczna*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2006.

Aronson E., Wilson T. D., Akert R. M., *Psychologia społeczna. Serce i umysł*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 1997.

Griffin E., *Podstawy komunikacji społecznej*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003.

Hellinger B., *Porządki miłości, czyli być sobą i żyć swoim życiem*, Wydawnictwo Jacek Santorski, Warszawa 2006.

Herriot P., Pemberton C., *New Deals: The Revolution in Managerial Careers*, John Wiley, Chichester–New York 1995.

Levinson H., Price C. R., Munden K. J., Mandl H. J., Solley C. M., *Management and Mental Health*, Harvard University Press, Cambridge 1962.

Makin P., *Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.

Nęcki Z., *Atrakcyjność wzajemna*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996.

Rousseau D. M., *Psychological Contracts in Organizations, Understanding Written and Unwritten Agreements*, Carnegie Mellon University, USA 1995.

Rousseau D. M., *Psychological Contract Inventory. Technical Report, Heinz School of Public Policy and Graduate School of Industrial Administration*, Carnegie Mellon University, Pittsburgh 2000.

Wojciszke, B., *Człowiek wśród ludzi. Zarys psychologii społecznej*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2002.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

Rozdział III

Zasady komunikacji w miejscu pracy

Wstęp

Już od najwcześniejszych czasów człowiek miał styczność z procesem komunikacji. Przypomina nam o tym przypowieść biblijna o budowniczych wieży Babel. Budowa zapowiadała się imponująco, a prace przebiegały szybko i sprawnie aż do momentu, gdy Bóg pomieszał ludziom języki. Miało to fatalny wpływ na dalszą ich współpracę, bowiem żaden z budowniczych nie mógł zrozumieć drugiego. W konsekwencji wieża nigdy nie została ukończona.

Proces komunikacji towarzyszy nam od zawsze i kształtuje relacje między ludźmi. Komunikowanie się pełni istotną rolę w różnych aspektach naszego życia. Dlatego też, tak ważna dla stosunków międzyludzkich jest znajomość zasad porozumiewania się. Każdy kontakt wiąże się z wymianą informacji za pomocą słów i gestów. Komunikacja ułatwia ludziom nawiązywanie kontaktów w sferze prywatnej i zawodowej. Wiedza na temat komunikowania pozwala na jej wykorzystanie do bardziej wnikliwego poznawania i rozumienia siebie oraz poznawania i rozumienia innych ludzi. Umiejętności porozumiewania się określają stosunki między ludźmi i wpływają na poczucie własnej wartości. Brak takich umiejętności mogą powodować zaburzenia dotyczące kształtu uczuć i działania, wrażliwości, co może w konsekwencji prowadzić do samotności i poczucia bezsilności, niezadowolenia z pracy i rozczarowań w życiu osobistym.

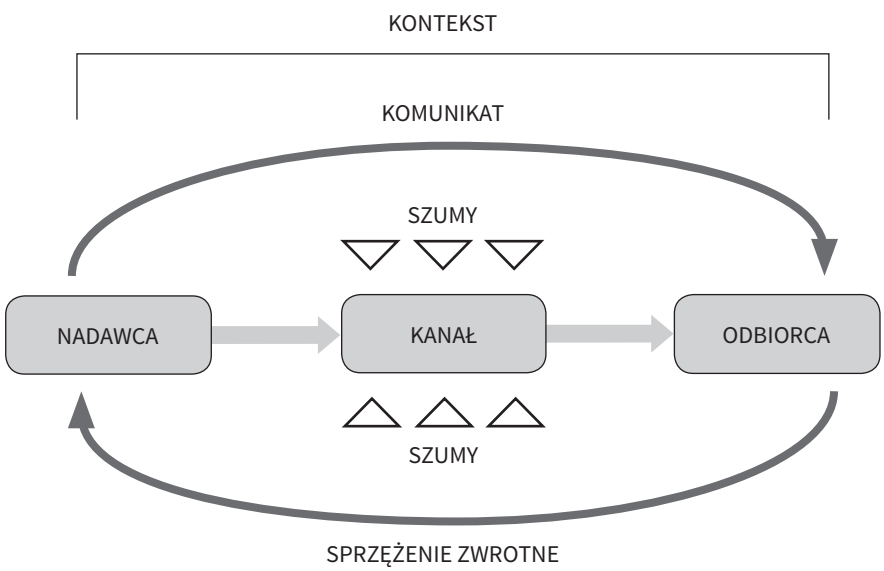
Rozdział ten stanowi próbę zwrócenia uwagi na proces efektywnego komunikowania się, który szczególnego znaczenia nabiera w praktyce zarządzania w organizacji.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

Istota procesu komunikacji

Komunikacja odgrywa kluczową rolę w kontaktach międzyludzkich, będąc podstawowym środkiem na stworzenie i utrzymywanie relacji interpersonalnych. Dzięki sprawnemu komunikowaniu się ludzie spotykają się, wymieniają informacje, pomagają sobie, wpływają na siebie nawzajem, zakładają związki partnerskie, budują wzajemne zaufanie, dowiadują się czegoś o sobie i o tym, jak ich widzą inni, czy też rozwiązują konflikty.

Każda interakcja z drugim człowiekiem to nadawanie i odbieranie komunikatów werbalnych i niewerbalnych, warto więc mieć świadomość, w jaki sposób osiągać zmierzone rezultaty podczas prowadzenia rozmów, a tym samym rozumieć czynniki usprawniające oraz zakłócające proces komunikowania się. Aby wystąpił proces komunikowania się musi być spełnionych kilka warunków. Przede wszystkim niezbędny jest nadawca i odbiorca komunikatu. Dalej pojawia się wspólny dla nadawcy i odbiorcy kod (język), kanał (środek komunikacji) i komunikat. Brak którego-kolwiek z elementów może spowodować zakłócenia w komunikacji językowej.



Rysunek 1. Model procesu komunikacji
Źródło: opracowanie na podstawie J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert Jr., 2001, s. 509

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

Jak już zostało to wcześniej wspomniane, komunikowanie się polega na słownym i bezsłownym nadawaniu i odbiorze informacji. Do komunikacji potrzebne są przynajmniej dwie osoby, ponieważ komunikowanie się jest wzajemnym oddziaływaniem społecznym za pomocą komunikatów. Przekazywanie informacji między dwiema osobami jest wersją podstawową procesu, gdyż przede wszystkim odbiorców informacji może być więcej niż jeden. I już w tym miejscu mogą wystąpić pierwsze bariery komunikacyjne, ponieważ można się komunikować i komunikować skutecznie. Różnica polega na takim przekazaniu treści komunikatu, aby jak najdokładniej zrozumiała go osoba odbierająca przekaz. Wobec tego komunikacja jest skuteczna, gdy odbiorca rozumie informację zgodnie z zamierzeniami nadawcy, a intencja nadawcy jest jasna dla odbiorcy, który uważnie słucha, nie ocenia i osądza wypowiedzi nadawcy. Kanał to środek przekazywania informacji, np.: fale akustyczne lub świetlne. Szumem natomiast jest wszystko to, co zakłóca proces komunikacji zarówno na poziomie nadawcy, odbiorcy, jak i kanału. Po stronie nadawcy i odbiorcy szum może mieć związek z postawami, uprzedzeniami, przekonaniami, poglądami, doświadczeniami, przeżywanymi aktualnie emocjami. Szum stanowią również różnego typu zaburzenia mowy. W kanale komunikacyjnym szumem może być hałas z otoczenia, np. ruch uliczny, włączone radio lub telewizor.

Istnieje wiele definicji komunikacji. Poniżej przytoczonych zostanie kilka najważniejszych dla zobrazowania tego stwierdzenia. Według Cooley (1909) komunikowanie to swego rodzaju mechanizm, dzięki któremu stosunki międzyludzkie istnieją i rozwijają się, a wytworzone przez umysł ludzki symbole są przekazywane w przestrzeni i zachowywane w czasie. W opinii Dennisa i DeFleura (2010) komunikowane to akt, który jest środkiem, przez jaki są wyrażane normy grupowe, sprawowana kontrola społeczna, przydzielane role, osiągana koordynacja wysiłków. Natomiast według Stonera, Freemana i Gilberta (2001) komunikacja to proces, w którym ludzie dążą do dzielenia się znaczeniami za pośrednictwem symbolicznych komunikatów (przekazów). Podobną definicję przytacza Nęcki, definiując komunikowanie jako podejmowaną w określonym kontekście wymianę werbalnych, wokalnych i niewerbalnych sygnałów (symboli) w celu osiągnięcia lepszego poziomu współdziałania (Nęcki, 2000). Akcent położony na porozumiewanie się jednostek, grup lub instytucji widać w definicji Dobek-Ostrowskiej (2007), gdzie celem komunikowania jest wymiana myśli, dzielenie się wiedzą, informacjami i ideałami. Proces ten odbywa się na różnych poziomach, przy użyciu zróżnicowanych środków i wywołuje określone skutki.

Każda z wyżej przytoczonych definicji podkreśla fakt, iż proces komunikowania determinuje wszelkie kontakty międzyludzkie. Bez umiejętności poprawnego komunikowania się oraz znajomości barier w komunikacji nie

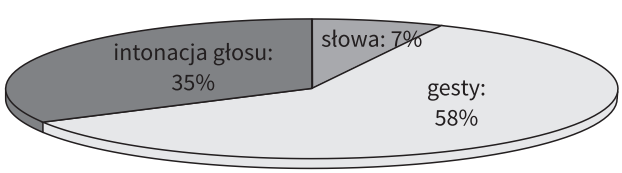
Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

moglibyśmy funkcjonować w żadnej diadzie bądź grupie społecznej. Zostalibyśmy wyrzuceni na margines społeczeństwa, żyli samotnie bez możliwości współpracy z innymi, rozwiązywania problemów zarówno swoich, jak i osób nam bliskich. Nie moglibyśmy swobodnie wyrażać siebie, poznawać uczuć i myśli innych osób, dążyć do celu wraz z innymi ludźmi.

Komunikowaniu można przypisać kilka fundamentalnych cech, a mianowicie: że jest ono procesem specyficznym, ciągłym, dynamicznym, społecznym, kreatywnym, interakcyjnym, celowym, świadomym i nieuchronnym oraz nieodwracalnym, jak również zachodzi w określonym kontekście społecznym. Komunikowanie bezpośrednio dotyczy ludzi, więc jego zrozumienie wymaga zrozumienia stosunków między ludźmi. Polega również na dzieleniu się znaczeniami, co wskazuje, że aby ludzie mogli się komunikować, najpierw muszą się zgodzić co do definicji symboli, którymi operują. Ostatnią cechą jest związek komunikowania się z symbolami, choć gesty, dźwięki, litery, liczby i słowa mogą jedynie obrazować lub przybliżać myśl, którą mają przekazać (Dobek-Ostrowska, 2007).

Rodzaje komunikacji

Komunikujący się ze sobą ludzie mogą korzystać z różnorodnych środków przekazu tj.: mowy, tekstu pisanego, obrazkowego, kontaktu wzrokowego, mimiki, dotyku, postaw i ruchów ciała oraz gestykulacji. Wobec tego komunikacja może przybierać różnorakie formy. W trakcie komunikowania się tylko 7% informacji przekazujemy naszemu rozmówcy w postaci słownej. Resztę przekazu, tj. 58%, stanowią gesty niewerbalne np.: mimika, spojrzenie, dystans interpersonalny, ubiór, natomiast 35% wyrażamy poprzez intonację głosu, np.: ton głosu, tempo, barwę.



Rysunek 2. Sposoby przekazywania informacji przez ludzi

Źródło: opracowanie na podstawie B. Kożusznik, 2002

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

Najważniejszym elementem komunikacji za pomocą słów jest słuchanie. Aby dobrze zrozumieć, co chce nam przekazać druga osoba musimy nauczyć się jej słuchać. A oto kilka wskazówek stanowiących sedno właściwego słuchania:

- Stoimy lub siedzimy naprzeciwko naszego rozmówcy, w niewielkiej odległości;
- Staramy się utrzymywać kontakt wzrokowy z rozmówcą, nie uciekamy spojrzeniem;
- Nie wykonujemy niepotrzebnych gestów, nie rozpraszamy;
- Traktujemy drugą osobę z szacunkiem, nie przerywamy wypowiedzi;
- Nie kończymy zdań za rozmówcę.

W rzeczywistości informacje werbalne i niewerbalne uzupełniają się wzajemnie. W sytuacji niezgodności obu rodzajów komunikatów, te o charakterze werbalnym uznawane są za nieprawdziwe.

Komunikacja międzyludzka występuje w wielu formach, dlatego też, przyjmując określone kryterium, komunikowanie można podzielić na (Potocki, 2003, s. 52–67):

- pisemne i ustne – ze względu na sposób lub formę przekazywania wiadomości; werbalne komunikowanie odbywa się w podczas bezpośrednich rozmów i dyskusji grupowych, jak również prowadzonych rozmów dokonywanych za pomocą urządzeń informatyczno-elektronicznych, tj. telefonów czy komputerów z odpowiednim oprogramowaniem. Porozumiewanie pisemne, z kolei, opiera się na korzystaniu w procesie komunikacji z notatek, sprawozdań, listów i innych nośników informacji, tj. poczta elektroniczna. W tabeli 1 zestawiono wady i zalety komunikacji ustnej i pisemnej.

Tabela 1. Wady i zalety komunikacji interpersonalnej

Komunikacja	Zalety	Wady
Ustna	• natychmiastowa reakcja zwrotna i wymiana poglądów; • łatwość i szybkość użycia; • brak konieczności używania urządzeń i przyrządów.	• możliwość niedokładności przekazu; • brak trwałego zapisu.
Pisemna	• duża dokładność przekazu; • utrwalenie na nośniku informacji.	• brak informacji zwrotnej; • trudniejsza; • bardziej czasochłonna; • może powodować wzrost biurokracji i formalizmu.

Źródło: R. W. Griffin, 1999, s. 558

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

- bezpośrednie lub pośrednie – w zależności od tego, czy porozumiewanie się odbywa się „twarzą w twarz" czy też za pośrednictwem mediów; przekazy tworzone w trakcie bezpośredniego komunikowania się odbywają się na poziomie osobistym, natomiast przekazy pośrednie są starannie opracowywane, konstruowane i nadawane w taki sposób, iż mogą być odbierane na poziomie społecznym.
- formalne i nieformalne – ze względu na stopień sformalizowania przepływu informacji. Komunikowanie formalne odbywa się zarówno poprzez biuletyny, foldery, ankiety, tablice ogłoszeń, jak również procedury przyjęcia do pracy, okres adaptacji pracownika w przedsiębiorstwie. Porozumiewanie się nieformalne rozumiane jest jako spontaniczny akt komunikowania się, który dokonuje się poza środowiskiem pracy, np. na szkoleniach, rajdach zakładowych, wycieczkach i imprezach integracyjnych.
- jednokierunkowe i dwukierunkowe – ze względu na charakter relacji łączącej nadawcę i odbiorcę. W tym kryterium istotności nabiera powstałe sprzężenie zwrotne między nadawcą a odbiorcą komunikatu, w którym wyraża się reakcja na komunikat. Dlatego w codziennych rozmowach rozróżnia się „komunikowanie" od „komunikowania się". Jeżeli komunikowanie można określić jako jednostronny akt nadania komunikatu przez nadawcę, to komunikowanie się polega nie tylko na nadawaniu, ale i reakcji odbiorcy (Kożusznik, 2002, s. 173). Owa reakcja przejawia się tym, że w pewnym momencie odbiorca staje się nadawcą i na odwrót. Pozwala to na udoskonalenie komunikatu, jak również komentowanie tego, co było do tej pory powiedziane, aby dać możliwość wyjaśnienia, o co chodzi.
- symetryczne i niesymetryczne – biorąc pod uwagę status. W porozumiewaniu symetrycznym wypowiedzi są spontaniczne, bezpośrednie i niewymuszone. Status społeczny czy też zawodowy rozmówców jest taki sam lub podobny. Natomiast w komunikowaniu niesymetrycznym, które ma charakter sformalizowany, występują osoby o zróżnicowanym statusie.
- obronne i podtrzymujące – ze względu na reakcje ludzi. Komunikowanie się obronne jest charakterystyczne dla nadawcy, który posiada wrogie, negatywne nastawienie do odbiorcy. W przypadku komunikowania się podtrzymującego rolą nadawcy jest sprzyjanie i zachęcanie odbiorcy do utrzymania dalszego kontaktu.
- wewnętrzne i zewnętrzne – z uwagi na cel. Za pośrednictwem komunikacji wewnętrznej można w organizacji informować załogę o tym, co dzieje się w przedsiębiorstwie. Public relations, czyli ko-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

munikacja zewnętrzna ukierunkowana jest na oddziaływanie na opinię społeczną, której celem jest tworzenie wizerunku danej firmy u potencjalnych odbiorców jej kontrahentów.

- werbalną i niewerbalną – ze względu na formę przekazu informacji. Komunikacja werbalna jest najczęściej określana jako proces wymiany informacji za pomocą znaków dźwiękowych (mówionych) lub graficznych (pisanych) pozwalający na bardzo precyzyjne przekazywanie nieskończonej ilości informacji, np. na temat siebie, drugiej osoby, doświadczenia, uczuć, myśli, oczekiwań, marzeń, pragnień, wrażeń, emocji itp. (Jamrożak, Sobczak, 2000, s. 32). Dlatego też, posługując się językiem, wypowiadając pewne słowa i zadnia, każdy z nas coś stwierdza, odnosi się do czegoś, ocenia albo też o coś pyta czy też coś obiecuje. Komunikacja niewerbalna stanowi uzupełnienie, ale także wzmocnienie bezpośredniego i ustnego porozumiewania się. Zawarta jest w gestach, intonacji głosu, ekspresji uczuć, pozycjach ciała jak również w mimice twarzy (Penc, 2003, s. 147). Komunikaty niewerbalne mogą być wieloznaczne, a przez to trudniejsze do zrozumienia. Ten sam komunikat można wyrażać na kilka sposobów, na przykład zademonstrować gniew zarówno wzmożoną gestykulacją, jak i kompletną ciszą.

Bariery komunikacji w miejscu pracy

Choć podstawą budowania satysfakcjonujących relacji interpersonalnych w miejscu pracy oraz w innych obszarach naszego życia jest prawidłowa komunikacja, to powstające bariery w porozumiewaniu się z innymi nie są niczym niezwykłym. Spotykamy się z nimi na co dzień i można rzec, stanowią one nieodłączną część procesu komunikacji. Zrozumienie powodów pojawiania się barier pomaga w ich przezwyciężaniu i czyni proces komunikacji bardziej skutecznym, co usprawnia relacje z innymi.

Griffin (1999, s. 572) uważa, że w procesie komunikacji powstaje wiele przeszkód podczas przesyłania informacji w kanale komunikacji, przy kodowaniu i dekodowaniu. Szum wewnętrzny i zewnętrzny ma bezpośredni wpływ na jakość i dokładność komunikatu.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

Tabela 2. Bariery komunikacji

Nadawca	• sprzeczne lub niespójne sygnały; • brak wiarygodności; • niechęć do komunikowania.
Odbiorca	• brak nawyku słuchania; • uprzedzenia.
Związki interpersonalne między nadawcą a odbiorcą	• semantyka – różnice językowe; • różnice w statusie lub władzy; • różnice percepcji.
Wpływ otoczenia	• szum; • przeciążenie informacją.

Źródło: R. W. Griffin, 1999, s. 572

Poniżej zostanie przedstawionych kilka problemów łączących się ze skuteczną komunikacją w miejscu pracy (McKay, Davis, Fanning, 2010; Stoner i in., 2001, s. 512).

Główne czynniki powodujące powstawanie barier komunikacyjnych mogą wynikać z różnic o charakterze kulturowym. Ten sam komunikat może przybierać różne znaczenie w zależności od uwarunkowań kulturowych. Może zdarzyć się tak, że szok kulturowy i zderzenie wyznawanych odmiennych wartości prowadzą do konfliktu pomiędzy różniącymi się kulturowo grupami. Podobnie przedstawia się sytuacja z brakiem podobieństw znaczeń gestów oraz innych symboli, co w praktyce, u osób niezdających sobie z tego sprawy, może doprowadzić do nieporozumień. Kolejną barierą o charakterze kulturowym jest niedostateczna znajomość języka oraz odmienna semantyka. Występuje to, gdy użyte w komunikacie słowa oznaczają co innego u nadawcy i u odbiorcy. Przyjmując, że w każdym języku występują słowa czy całe sformułowania posiadające wiele znaczeń, powinniśmy zwrócić uwagę na to, aby odbiorca odebrał komunikat o znaczeniu zakładanym przez nadawcę.

Wsparciem przełamywania tego rodzaju barier jest więc znajomość języków obcych, a także otwartość na odmienne zwyczaje, wzorce kulturowe, pozytywne nastawienie wobec innych kultur i próba zaakceptowania ich doświadczeń. Tego rodzaju otwartość jest budowana dzięki podróżom oraz przebywaniu wśród ludzi z innych kultur.

Kolejnym czynnikiem powodującym bariery w komunikacji bywają uwarunkowania o charakterze percepcyjnym, czyli te związane z odbiorem komunikatu na poziomie zmysłów. Komunikowanie się może być skutecznie zaburzone choćby przez negatywne warunki zewnętrzne, np.: hałas, złą jakość połączenia telefonicznego lub internetowego, nieczytelny charakter pisma, ale także niewyraźnie czy zbyt szybko mówiący rozmówca. Minimalizowanie szumów zewnętrznych i wewnętrznych przez

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

np. specjalnie wydzielone pomieszczenia do spotkań i narad czy dbanie o sprawnie działające kanały komunikacji stwarza sprzyjające warunki do niezakłóconego przekazu informacji.

Różnice w postrzeganiu to jedna z częściej występujących barier w komunikowaniu się. Ludzie o odmiennej wiedzy i doświadczeniach mogą często inaczej postrzegać to samo zjawisko, a indywidualne sposoby interpretacji tego samego komunikatu mogą z reguły bardzo się różnić od siebie. Problem stanowią też sprzeczne lub niespójne sygnały wysyłane przez nadawcę. Osoba często zmieniająca zdanie w danej kwestii, deklarująca coś i nietrzymająca się tego, co powiedziała prawie zawsze wprowadza zakłócenia w komunikacji.

Sposobem eliminującym bariery tego rodzaju jest wysyłanie krótkich, prostych w konstrukcji komunikatów, a czasem poproszenie rozmówcy o doprecyzowanie tego, co powiedział, czyli użycie parafrazy. Ponadto, życzliwe zabarwienie emocjonalne wypowiadanego komunikatu również sprzyja dobrej atmosferze rozmowy oraz zapobiega wybuchom agresji. Czasami dobre efekty może dać nawet niewielka zmiana komunikatu przez zastąpienie danego sformułowania innym, w celu uzyskania pożądanego wrażenia na odbiorcy, przy zachowaniu istoty informacji.

Niewątpliwy wpływ na to, jak spostrzegamy i oceniamy członków rodziny, naszych znajomych czy współpracowników mają uprzedzenia i stereotypy. Im bardziej im podlegamy, tym stajemy się mniej obiektywni. Zdarza się, że widzimy wyłącznie to, co jest zgodne z naszym obrazem danej osoby. Stereotypy determinują nasze postawy, np. wobec różnych grup społecznych, innych narodowości, formułując trwałe, często krzywdzące sądy. Takie niesłuszne przekonania są nam często wpajane przez osoby bliskie, stanowiące autorytet, np. rodzice czy nauczyciele w szkole. Niebagatelną rolę w umacnianiu stereotypów i uprzedzeń odgrywają również media. Stereotypy i wynikające z nich zachowania stanowią poważny problem utrudniający komunikację. Minimalizowanie skutków różnic w postrzeganiu z punktu widzenia stereotypowego myślenia można dokonać na kilka sposobów. Przede wszystkim w nawiązaniu kontaktu i właściwego rozumienia komunikatów przez odbiorców o różnych poglądach i doświadczeniach pomaga bliższe poznanie swoich doświadczeń życiowych. Pomocna w tym może stać się umiejętność wczuwania się w sytuację drugiej strony i próba spojrzenia z jej punktu widzenia, czyli tzw. empatia.

Procesy poznawcze odgrywają dużą rolę w sprawnym komunikowaniu się. Problemem w tym obszarze może stać się wybiórcze skupianie naszej uwagi na danym elemencie wypowiedzi rozmówcy. Barierę tę wzmaga naturalna skłonność człowieka do oglądania rzeczywistości przez pryzmat samego siebie i selektywna umiejętność słuchania roz-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

mówcy. Innym sposobem słuchania wybiórczego jest unikanie słyszenia takich informacji, które są negatywne, krytyczne, nieprzyjemne dla nas czy w jakikolwiek sposób zagrażające. Nie pamiętamy tych informacji, tak jakby nigdy nie zostały wypowiedziane. Pomocne bywają w tym wypadku wszelkie techniki usprawniające rozumienie komunikatu, np. powtarzanie informacji, które doszły do odbiorcy, w celu upewnienia się, czy zostały dobrze odebrane i zinterpretowane oraz dodatkowe zadawanie pytań w celu lepszego ich zrozumienia.

Inny szereg barier komunikacyjnych jest powiązany z czynnikami natury wewnętrznej, takimi jak nasze ogólne samopoczucie, emocje nam towarzyszące czy potrzeba dystansu do innych osób. Takie uczucia jak lęk, gniew, nienawiść, agresja, zazdrość, zakłopotanie, ale także miłość czy radość mogą negatywnie wpłynąć nawet na najbardziej efektywny komunikat. Sposobem radzenia sobie z wpływem emocji na komunikację jest świadomość ich istnienia, ich akceptacja i uwzględnianie w procesie komunikacji jako jednego ze stałych elementów. Rozmowa o towarzyszących nam emocjach i uczuciach daje większą szansę na wyjaśnienie lub przygotowanie się na ewentualne reakcje z nimi związane i wpływa także na osiągnięcie równowagi emocjonalnej.

Jedną z najpowszechniej występujących barier komunikacyjnych o charakterze wewnętrznym jest brak aktywnego słuchania. Chodzi tutaj o koncertowanie się na rozmówcy i na tym, co ma nam do powiedzenia. Aktywne słuchanie jest wyrazem zainteresowania, akceptacji i sympatii dla osoby, z którą rozmawiamy. Umożliwia nam uzyskanie „współrozumienia", tj. doprowadzenie do sytuacji, w której obie osoby rozumieją, o czym rozmawiają. Dlatego też aktywne słuchanie jest bardzo pomocne w nawiązywaniu partnerskiego kontaktu. Niestety zazwyczaj koncentrujemy się na mówieniu i przekonywaniu rozmówcy niż na procesie słuchania. W tabeli 3 znalazły się najważniejsze bariery utrudniające uważne słuchanie.

Wśród barier komunikacyjnych natury wewnętrznej nie sposób pominąć osądzania. Jest ono związane z nadawaniem tzw. „etykietek" naszemu rozmówcy bądź uleganiem pewnym stereotypom myślowym. Kiedy osądzamy, to nie zwracamy uwagi na to, co ktoś do nas mówi, przez co nie osądzamy obiektywnie naszego rozmówcy. Osąd nadany na wstępie powoduje zamykanie się na kierowane do nas słowa. Zwykle oceniamy wygląd, ton głosu czy dobór słów. Osąd może przybierać różne formy krytyki, bezpośredniego obrażania drugiej osoby czy chwalenia kogoś w celu manipulacji. Komunikaty tego typu są silnie nacechowane emocjonalnie, ponieważ ich celem jest wartościowanie rozmówcy. Sprawiają też, że rozmówca czuje się atakowany i odpowiada obronnie bądź wycofuje się z dalszej komunikacji.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

Tabela 3. Bariery utrudniające aktywne słuchanie

Porównywanie	Utrudnia słuchanie, ponieważ w trakcie rozmowy cały czas próbujemy ocenić, kto jest mądrzejszy, kto bardziej kompetentny, a kto bardziej urodziwy. Dociera do nas niepełny komunikat, ponieważ skupiamy się przede wszystkim na ocenianiu swojego rozmówcy i porównywaniu siebie do niego.
Skojarzenia	Selektywne słuchanie uruchamia w danym momencie łańcuch skojarzeń. W ten sposób jesteśmy nieobecni „duchem" w rozmowie.
Utożsamianie się	Bariera ta polega na odnoszeniu kontekstu wypowiedzi rozmówcy do naszego doświadczenia. Innymi słowy, wszystko, co słyszymy przypomina nam coś, co sami kiedyś zrobiliśmy lub przeżyliśmy.
Domyślanie się	Jest to interpretowanie komunikatu na podstawie zgadywania lub czytania w myślach drugiej osoby, a nie zwracania uwagi na to, co faktycznie jest mówione. Osoby czytające w myślach zwracają mniejszą uwagę na słowa, a większą na intonację i inne drobne wskazówki, po to tylko, aby ostatecznie „odkryć prawdziwe intencje" rozmówcy.
Przygotowywanie odpowiedzi	Cała uwaga skupiona jest na tym, aby przygotować właściwą odpowiedź i nie ma wówczas czasu na słuchanie.
Udzielanie rad	Chcąc jak najszybciej okazać się pomocnym, zawczasu mamy już przygotowane „doskonałe rady" dla naszego rozmówcy. W takim przypadku możemy nie zauważyć, co było najważniejsze w owym przekazie.
Zjednywanie	Gdy chcemy być zawsze mili i uprzejmi, staramy zgadzać się we wszystkim, co mówią inni. Intencja zjednywania sobie rozmówcy powoduje słuchanie na wpół uważne bez głębszego poznania treści przekazu.
Zmiana toru	Zmieniamy temat rozmowy, kiedy jesteśmy nim znudzeni lub czujemy się nieswojo, gdy jest on poruszany. Inny sposób zmiany toru to obracanie w żart, czyli ciągłe reagowanie na słowa rozmówcy dowcipem.
Sprzeciwianie się	Jest to przeszkoda, która nakazuje nam polemizowanie z każdą informacją, jaka jest przekazywana. Nie podejmujemy żadnych prób, aby znaleźć chociaż jeden punkt wspólny w rozmowie. Sprzeciwianie się może odbywać się poprzez gaszenie (zgryźliwe uwagi) rozmówcy lub dyskontowanie (lekceważenie lub przyjmowanie wiadomości z zastrzeżeniem), np. komplementów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. McKay, M. Davis, P. Fanning, 2010, s. 32 i J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert Jr., 2001, s. 512

Barierą, której często nie dostrzegamy jest decydowanie za innych. Pozwalamy innym podejmować decyzje w rolach zawodowych i bezkrytycznie przyjmujemy do wiadomości polecenia od przełożonych. W życiu prywatnym, przy wyrównanych rolach, decydowanie za kogoś, nawet jeżeli jest przejawem troski i chęci pomocy, może spowodować w naszym współrozmówcy powstanie uległości oraz pewnego rodzaju

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

uzależnienia od siebie. Wynikiem takich działań jest wytworzenie wobec nas ograniczonego zaufania oraz zmniejszenie otwartości i szczerości wypowiedzi. Typowymi formami tworzenia takich barier są: rozkazywanie, zakazywanie, grożenie, moralizowanie i zarzucanie licznymi pytaniami.

Sposobem przełamywania tego rodzaju barier, zarówno w pracy, jak i poza nią, jest ustalenie wspólnych celów i dążeń. Jeśli takim celem jest interes firmy, stanowi to wstęp do negocjowania, np. warunków pracy i zostawania po godzinach, bez grożenia i rozkazywania.

Barier w komunikacji z innymi nie sposób uniknąć, jeżeli jednak zależy nam na osiągnięciu porozumienia, warto nauczyć się je rozpoznawać. Sztuka radzenia sobie z barierami komunikacyjnymi to po prostu sztuka komunikacji.

Skuteczne komunikowanie się w organizacji

W relacjach pomiędzy współpracownikami, a także szefem i podwładnymi, wyjątkową rolę odgrywają umiejętności komunikowania się. Szczególna rola komunikacyjna przypada kadrze kierowniczej w celu informowania pracowników o polityce firmy i planach ich dotyczących, zwłaszcza w sytuacjach związanych z oceną pracy, np. poziomem wykonania zadań, natomiast pracownikom do przedstawiania własnego zdania odnośnie do dotyczących ich działań. Komunikując się, menedżerowie mogą skorzystać z olbrzymiego potencjału wiedzy i uzdolnień ludzi pracujących w organizacji w celu uzyskania efektu synergii. Jest to szczególnie ważne zarówno w organizacjach dużych, wielokulturowych, jak i działających w różnych regionach jednego kraju, gdzie występują odmienne wzorce kulturowe, mentalność, tradycje i zwyczaje.

Umiejętności formułowania i przekazywania informacji zwrotnych są niezwykle istotne zarówno w relacjach podwładny–przełożony, jak i ze współpracownikami. Aby spełniały swoje funkcje, przyczyniając się do usprawniania pracy, musi być spełnionych szereg warunków.

Właściwie przekazywane informacje pełnią funkcje motywacyjne, a także budują klimat. Powinno się tym staranniej dobierać formę, w jakiej są udzielane informacje zwrotne, im bardziej informacje te są krytyczne. Istnieją wyraźne różnice pomiędzy informacją zwrotną udzieloną konstruktywnie a tzw. „trującą krytyką". Różnice te można dostrzec na trzech poziomach: celu, treści i efektu osiąganego u odbiorcy.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

Tabela 4. Różnice pomiędzy „trującą krytyką" a informacją zwrotną ze względu na cel, treść i efekt osiągany u odbiorcy

Poziom	Informacja zwrotna	Trująca krytyka
Celu	Cel to zmiana zachowania w kierunku zgodnym z naszymi standardami i oczekiwaniami, a także informacja ta pełni funkcję motywacyjną.	Cel często uświadomiony, to rozładowanie swoich własnych negatywnych emocji, towarzyszy temu często również potwierdzenie swojej własnej wyższości i przewagi nad osobą, którą krytykujemy.
Treści	Treść jest konkretna, opisowa, dotyczy zarówno negatywnych, jak i pozytywnych aspektów funkcjonowania adresata informacji.	Treść jest uogólniona, skoncentrowana wyłącznie na negatywach, odnosząca się przede wszystkim do oceny osoby, a nie sposobu realizacji zadania.
Efektu osiąganego u odbiorcy	Porównanie tego, co odbiorca osiągnął, z tym, co było celem jego działania. Podjęcie zadań korygujących.	Efekt, jaki wywołujemy, posługując się „trującą krytyką", to przede wszystkim silne emocje występujące u osoby krytykowanej, chęć odwetu i nastawienia obronne. To wszystko w rezultacie prowadzi do odrzucenia naszych informacji, w związku z tym jeszcze raz widzimy, że tak po prostu nie opłaca się udzielać informacji zwrotnych.

Źródło: opracowanie własne

Odpowiednio zbudowany komunikat wpływa na relację pracownik–przełożony oraz na atmosferę i efektywność pracy. Otwarta informacja zwrotna dawana osobie lub grupie, dotycząca tego, jak postrzegane jest ich zachowanie bądź działanie, umożliwia konfrontację własnych wyobrażeń o sobie z widzeniem nas przez innych. Daje również możliwość wyrażenia swoich myśli, emocji, potrzeb i oczekiwań oraz umożliwia znalezienie rozwiązania problemów. Przy dawaniu informacji zwrotnej warto zwrócić uwagę na następujące czynniki mające wpływ na odbiór informacji zwrotnych:

- Autorytet nadawcy. Istnieje wyraźna zależność między autorytetem, jaki przypisywany jest nadawcy komunikatu, a akceptacją tego komunikatu przez odbiorcę, np.: im bardziej szef jest autorytetem dla podwładnych, tym łatwiej przyjmują oni jego opinie, nawet te bardzo krytyczne.
- Wcześniejsze relacje nadawcy i odbiorcy. Przebieg dotychczasowych kontaktów, a zwłaszcza wszystkie zadrażnienia, konflikty czy fakty podważające obiektywizm szefa skutecznie utrudniają albo wręcz uniemożliwiają akceptację jego ocen i opinii. Niezależnie od tego, jaka jest intencja nadawcy komunikatu i jak bardzo jest on uzasadniony.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

- Kultura organizacyjna dominująca w firmie. Procedury obowiązujące w firmie, system ocen, poziom otwartości komunikacji w zespole – to wszystko w sposób zdecydowany wpływa zarówno na sposób formułowania, jak i przyjmowania informacji zwrotnych. Im bardziej w firmie funkcjonują normy związane z otwartym wyrażaniem ocen zarówno pozytywnych, jak i negatywnych, tym łatwiejszy jest proces udzielania informacji zwrotnych.
- Forma, w jakiej informacje zwrotne są przekazywane. Słowa, których używamy, jak i komunikaty niewerbalne, które im towarzyszą, powinny wyrażać szacunek i podkreślać podmiotowe traktowanie współpracownika. Jest to szczególnie istotne w sytuacji wyrażania uwag krytycznych. Udzielamy informacji, a nie obrażamy współpracowników. Im bardziej krytyczna informacja, tym bardziej powinniśmy zadbać o formę.
- Czas. Im trudniejsza rozmowa, im bardziej zasadnicza, tym bardziej należy zadbać o to, by nie odbywała się ona pod presją czasu. Zarezerwowanie odpowiedniej ilości czasu jest również wyrazem poważnego traktowania podwładnych i współpracowników. Drugim aspektem związanym z czasem jest odległość między oceną a zdarzeniem, do jakiego się ona odnosi: im mniejsza, tym lepiej. Nie warto czekać z pochwałami ani odraczać i kolekcjonować nagan.
- Miejsce. Miejsce powinno zapewniać komfort rozmowy, podobnie jak w kwestii czasu. Im trudniejszy temat rozmowy, tym bardziej warto zadbać o komfortowe warunki, w jakich się odbywa.
- Okoliczności, np.: obecność innych osób. Racjonalne wydaje się postępowanie zgodnie z zasadą: „Chwal publicznie, gań na osobności". Wyjątkiem od tej reguły są sytuacje, gdzie informacje dotyczą zespołu, np.: sytuacja konfliktowa w grupie.

Czynniki poprzednio wymienione mogą sprzyjać lub utrudniać proces formułowania i przekazywania informacji. Warto uwzględniać i dbać o właściwe posługiwanie się informacją zwrotną przynajmniej z dwóch powodów. Po pierwsze, aby zwiększyć szanse na to, że informacja dotrze do adresata, zostanie zaakceptowana i w rezultacie wpłynie na zachowanie osoby, do której jest kierowana. Po drugie, aby zachować dobry klimat i relacje ze współpracownikami. Formułując krytyczne opinie, pamiętajmy, jak wiele zależy od sposobu ich przekazywania.

Udzielanie efektywnych informacji zwrotnych może przysparzać pewnych trudności. Istnieje kilka modeli dotyczących dawania informacji zwrotnych, jednym z najbardziej znanych i wykorzystywanych przez autorkę tego rozdziału jest tzw. model kanapki. Według tego schematu początek komunikatu powinniśmy podać odbiorcy w pozytywnym zabarwieniu emocjonalnym (np. Bardzo ładna prezentacja, widzę, że włożyłaś

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

w nią sporo pracy). Po tej informacji podajemy informacje krytyczne, pamiętając jednocześnie o stosowaniu jedynie konstruktywnej krytyki. Po przekazaniu informacji o zabarwieniu negatywnym zamykamy wypowiedź pozytywną informacją stanowiącą bodziec motywacyjny dla odbiorcy (np. Naprawdę doceniam to, że dałaś z siebie tak wiele).

W przypadku stosowania modelu kanapki istotną umiejętnością dobrego przełożonego jest ponadto otwartość na informacje zwrotne otrzymywane od kolegów, pracowników czy naszych zwierzchników. Jak zatem nadawać i odbierać informacje zwrotne i wykorzystać ich potencjał do kreowania pozytywnej atmosfery w pracy i postrzegania nas jako dobrego pracownika, menagera?

A oto podstawowe zasady, które poniżej zostaną w skrócie omówione („Solidarni w życiu – Solidarni w pracy", Bariery w komunikacji i sposoby ich przełamywania, 2011, s. 3):

- Używanie języka zrozumiałego dla rozmówcy – ważne jest zarówno w kontaktach zawodowych, jak i relacjach prywatnych. Warto dostosować poziom używanego języka do poziomu rozmówcy – jego wieku, wykształcenia, doświadczenia. Często sztuka polega po prostu na wyeliminowaniu słów specjalistycznych, slangu, wyjaśnieniu niektórych pojęć.
- Dbanie o przejrzystość i precyzję informacji – tak, aby komunikat dotyczył dokładnie tego, czego ma dotyczyć. Omawianie kilku wątków naraz prowadzi do zamieszania i irytacji rozmówcy. Warto zamykać wyraźnie jeden wątek (np. upewniając się pytaniem: „Czy wszystko jest jasne?") i dopiero przechodzić do kolejnego.
- Podkreślanie rzeczy ważnych – jeżeli chcemy, żeby odbiorca komunikatu zapamiętał pewne informacje, warto je podkreślić tonem głosu, nieco wolniejszym wypowiedzeniem czy nawet powtórzeniem.
- Dobieranie właściwego tonu głosu – pozwala na wyrażenie emocji (np. ton łagodny, ton stanowczy, ton rozkazujący, ton agresywny) lub oddanie specyficznego charakteru wypowiedzi. Intonacja umożliwia również rozpoznanie zakończenia zdań i fraz, a także pomaga rozróżnić zdania pytające, rozkazujące i oznajmujące.
- Uważne słuchanie rozmówcy oraz okazywanie rozmówcy, że się go słucha – np. za pomocą mowy ciała, potakiwania. Słuchanie to często forma pomocy dla drugiej osoby, forma bycia z nią i okazywania emocjonalnego wsparcia.
- Używanie parafrazy – parafraza jest powtórzeniem słów osoby, z którą rozmawiamy (ale nie ich dokładnym cytowaniem!), pomaga rozmowę skonkretyzować i ująć w pewne klamry. Trzeba jednak pamiętać, że nadużywanie tej techniki bywa irytujące i nieskuteczne.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

- Mówienie we własnym imieniu – możemy wypowiadać się tylko o własnych poglądach, a nie o innych. Najlepiej znamy się na tym, co sami widzimy, myślimy, czujemy. Sami odpowiadamy za klimat naszych stosunków z innymi ludźmi. Komunikacji szkodzi bawienie się w zgadywanki, owijanie w bawełnę, stosowanie podchodów.
- Stosowanie komunikatu JA zamiast TY – komunikaty typu JA umożliwiają otwarte mówienie o swoich odczuciach i potrzebach, stwarzają też pozytywną atmosferę. Są to komunikaty pozbawione oceny i ataków. Odnoszą się tylko do faktów i do obojga rozmówców, a nie tylko do drugiej osoby.

Komunikat Ja składa się z 4 składników:

1) wyrażanie swoich emocji i uczuć (jestem zły/szczęśliwy/smutny/rozczarowany),
2) opis faktów, do których się odnosimy – konkretny opis zachowania, które wzbudziło w nas wcześniej wymienione uczucia,
3) wyrażenie swoich potrzeb, czyli wyjaśnienie, co w tej sytuacji spowodowało, że tak się poczuliśmy,
4) przekazanie swoich oczekiwań, czyli zwykła prośba o konkretne zachowanie w przyszłości.

Komunikaty typu Ja można łatwo układać według następującej konstrukcji zdania:

Czuję (wyrażenie swoich emocji) się zdenerwowana.

Kiedy (opis sytuacji oparty na faktach) prowadzę samochód, a Ty pouczasz mnie jak jechać.

Ponieważ (wyrażenie swojej potrzeby, wyjaśnienie) robię to najlepiej, jak potrafię.

Chcę (oczekiwania na przyszłość), abyś mnie częściej chwalił i wspierał.

Podsumowując, rozdział ten zawierał rozważania dotyczące samego pojęcia i rodzajów komunikacji, przedstawiał też zagadnienia dotyczące istoty oraz przebiegu procesu porozumiewania się ludzi wewnątrz organizacji, jego elementy i rodzaje. Wiedza o komunikacji interpersonalnej jest niezbędna każdemu, gdyż sukcesy i ewentualne porażki zawodowe w dużej mierze zależą od tego, w jaki sposób komunikujemy się z otoczeniem. Na podstawie informacji zawartych w niniejszej części monografii, można powiedzieć, iż udzielanie informacji zwrotnej zgodnie z przedstawionymi w artykule zasadami przynosi wiele korzyści. W organizacji podwładni wiedzą, co robią dobrze, znają swoje luki kompetencyjne, uzyskują rzeczową informację o popełnianych błędach. Jednocześnie jasno sprecyzowane wymagania pozwalają im na poprawienie niedociągnięć lub jeszcze lepsze wykonywanie zadań. Z kolei menedżer, przekazując regularną informację zwrotną, jest w stanie lepiej zarządzać zespołem oraz zwiększać jego motywację do pracy. Dobrze udzielona informacja

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

zwrotna daje wobec tego szansę na obustronne i satysfakcjonujące porozumienie oraz stanowi istotny fundament do budowania trwałych kontaktów interpersonalnych. W procesie komunikacji, aby uniknąć błędów, zniekształceń informacji oraz sprawnie rozwiązywać konflikty w życiu prywatnym, zawodowym i społecznym, niezbędne są umiejętności negocjacyjne opisane w następnym rozdziale.

Bibliografia

Cooley C., *Social Organization: A Study of the Larger Mind*., Charles Scribner's Sons, New York 1909, s. 25–31.

Dennis E. E., DeFleur M. L., *Understanding Media in the Digital Age*, Allyn & Bacon, 2010.

Dobek-Ostrowska B., *Podstawy komunikowania społecznego*, Wydawnictwo „Astrum", Wrocław 2007.

Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.

Jamrożak B., Sobczak J., *Komunikacja interpersonalna*, Wydawnictwo eMPi2, Poznań 2000.

Kożusznik B., *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa 2002.

McKay M., Davis M., Fanning P., *Sztuka skutecznego porozumiewania się*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2010.

Nęcki Z., *Komunikacja międzyludzka*, Oficyna Wydawnicza Antykwa, Kraków 2000.

Penc J., *Menedżer w działaniu. Skuteczne działanie i samodoskonalenie*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2003.

Potocki A., *Elementy organizacji komunikacji w przedsiębiorstwie*, [w:] A. Potocki, R. Winkler, A. Żbikowska (red.),*Techniki komunikacji w organizacjach gospodarczych*, Wydawnictwo Centrum Doradztwa i Informacji Difin sp. z o.o., Warszawa 2003.

Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R., Jr., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001.

http://www.solidarnosc.lodz.pl/projekty/solidarni_w_zyciu/dokumenty/mod4_art2.pdf, „Solidarni w życiu – Solidarni w pracy", Bariery w komunikacji i sposoby ich przełamywania.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

Rozdział IV

Negocjacje w biznesie

Wstęp

Negocjacje można traktować jako element ludzkiego zachowania, bowiem stanowią one nieodłączny element sfery naszego życia. Zakres stosowania negocjacji w życiu społecznym i w sferze publicznej ma wiele zastosowań. Negocjujemy, gdy ubiegamy się o atrakcyjną posadę, staramy się załagodzić spór z klientem czy przygotowujemy kontrakt biznesowy.

Z negocjacjami mamy do czynienia praktycznie każdego dnia, gdyż odbywają się one również w pracy i biznesie. Występują negocjacje z podwładnymi, przełożonymi, klientami, partnerami czy też kontrahentami. Spotykamy ludzi, którzy reprezentują różne poglądy, kierują nimi różne motywy działania czy postawy. Z tego też względu nasze zarobki, przebieg kariery, osiągnięcia i wyniki w firmie są uzależnione od nabytych umiejętności negocjacyjnych (Świerk, 2007). Dobrzy negocjatorzy są osobami zawsze bardzo pożądanymi.

Rozdział ten umożliwia zdobycie wiedzy i rozwinięcie kompetencji negocjacyjnych. Wskazuje, w jaki sposób przygotować się do negocjacji i jak je prowadzić, aby osiągnąć oczekiwany wynik. Co warto o negocjacjach wiedzieć, jak je prowadzić i ewentualnie zachęcić do dalszych studiów nad tym zjawiskiem, które przecież funkcjonuje nie tylko w biznesie, ale również w całym naszym życiu społecznym.

Czym są negocjacje?

Negocjacje – to proces, w którym przynajmniej dwie strony za pomocą komunikacji dążą do uzyskania dla siebie korzyści. Strony te posiadają odmienne stanowiska oraz interesy. Celem negocjacji jest wypracowanie

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

wspólnego stanowiska, które znajduje się w przestrzeni akceptowalnych rozwiązań przez każdą ze stron konfliktu. Proces negocjacji charakteryzuje: konflikt interesów, istnienie wspólnej, dla każdej ze stron konfliktu, przestrzeni akceptowalnych rozwiązań, komunikacja oraz zakończenie – porozumienie lub fiasko (Baczyński, 2004). Negocjacje to również proces określania celów, aspiracji, zbierania informacji, dobierania partnerów do negocjacji i wreszcie wzajemnego przekonywania się. To także zbiór reguł i taktyk działania (co i jak robić, czego unikać) i wreszcie jest to proces o określonej strukturze i czasie trwania. Innymi słowy negocjacje to dochodzenie za pomocą argumentów i perswazji do wspólnego stanowiska (Augustynek, 2009).

Przystępując do procesu negocjacji, najpierw należy zastanowić się, w jakich sytuacjach dochodzi do wymiany, czyli do złożenia oferty poprzez sprawdzenie, czy odpowiadają nam wzajemne oczekiwania aż do momentu, gdy dochodzi do zawarcia kontraktu. Nęcki (2000) wymienia sześć elementów, towarów wymiany, wokół których koncentruje się nasze życie.

1. Wymiana pieniężna: wymieniamy pieniądze za pieniądze. Uzgadnianie przelicznika, ile złotówek za ile Euro jest przedmiotem właśnie tego rodzaju wymiany. Tutaj pomagają nam oczywiście banki, walutowe tabele kursów oraz kantory. Pamiętajmy jednak, jak często takie transakcje były przedmiotem negocjacji prowadzonych w przysłowiowej bramie, często nieuczciwych, stanowiących czarny rynek negocjacyjny, który za wszelką cenę należy redukować.
2. Przedmioty: wymieniamy przedmioty za przedmioty. Poczynając od przedmiotów tak banalnych jak ołówek, który wymieniamy z koleżanką na notatnik, aż po tak poważne, jak wymiana terytoriów pomiędzy państwami. Można także wymieniać jeńców, którzy w tej sytuacji traktowani są jak przedmioty negocjacyjne. Do uzgodnienia pozostaje kwestia, ilu za ilu lub jakich za jakich. W ramach współpracy sąsiedzkiej takie wymiany odbywają się dość często i są dowodem wzajemnej dobrej współpracy. W firmach handel wymienny, bezgotówkowa wymiana dóbr zaczyna odgrywać coraz większą rolę i określana jest mianem barteru (Jeswald, Salacuse, 1994).
3. Usługi: wymiana usługi za usługę lub usługi za pieniądze bądź też usługi za towar. Rynek usług jest już bardziej skomplikowany, bo nie posiada jednoznacznych wartości przypisanych jednej usłudze. W przypadku usługi zdrowotnej mamy oczywiście darmową służbę zdrowia, ale wiemy, że prywatyzacja służby zdrowia polega na tym, żeby oszacować wszystkie czynności związane z ochroną zdrowia i wiemy, ile płacimy np. za podstawowe badanie krwi,

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

a ile za operację woreczka żółciowego. To jest ciekawy obszar negocjacji, który jest tylko częściowo znany opinii publicznej. Niemniej usługi nie tylko zdrowotne, ale również finansowe, bankowe czy ubezpieczeniowe są polem, na którym negocjacje odgrywają pierwszorzędową rolę.

4. Wiedza i informacja w biznesie – jest to poszukiwanie informacji, którą można przełożyć na przedsięwzięcia zawodowe, ale także w życiu prywatnym informacja jest cennym towarem. Tak więc na rynku informacja kosztuje. Dobra informacja kosztuje bardzo dużo, czyli możemy informacje wymieniać na pieniądze, pozostaje jedynie kwestia uzgodnienia, ile pieniędzy, za jaką informację możemy przeznaczyć. Na przykład, chcemy uczyć się języka obcego i postanawiamy skorzystać z prywatnego korepetytora. Ile chcemy zapłacić za wiedzę o danym języku obcym? Teoretycznie miernikiem jest stawka za godzinę pracy nauczyciela, ale wtedy pojawiają się dodatkowe zmienne: co to za nauczyciel, bo jeden bierze więcej, a drugi mniej, gdzie odbywają się lekcje, w Warszawie są droższe niż np. w Lublinie. A więc wartość, którą w ramach negocjacji uzgadniamy, zaczyna mieć kontekstowe znaczenie, czyli ważne jest nie tylko to, jaką usługę, ale także to, w jakim kontekście kupujemy. Również informacja o negocjacjach jest wartościowa. Wiedza o tym, jak prowadzić negocjacje szybko się zwraca.
5. Czynniki statusu społecznego: czyli negocjowanie statusem. Jest to uzgadnianie, kto jest ważny, a kto mniej ważny. W życiu społecznym hierarchia obowiązuje bardzo mocno i żeby ta hierarchia była jasna stosuje się wiele sygnałów, które pozwalają nam wzajemnie zorientować się, kto jest ważniejszy i o czyje względy należy bardziej zabiegać. Jednym z pierwszych sygnałów, które możemy zaobserwować, jest treść informacji umieszczona na wizytówce. To, co jest umieszczone na wizytówkach, daje nam informację, jaki stopień szacunku, czyli statusu społecznego, przypisuje się ich pozycji. Łączy się to z bardzo istotnym czynnikiem psychologicznym w negocjacjach, tj. z poczuciem honoru lub przeciwnie, z poczuciem lekceważenia. Negocjowanie statusem społecznym jest to uzgadnianie osób, z którymi się spotykamy, miejsc, w których się spotykamy, sposobu działania i zasad wzajemnych relacji. Status to bardzo skomplikowana rzecz i nie powinna być tylko traktowana na poziomie dyplomacji, relacji na poziomie wyższych sfer itp. To jest ważne zarówno w odniesieniu do szeregowego urzędnika w placówce aż do profesora, mecenasa. Po to właśnie używane są tytuły, stanowiska, aby jednoznacznie, publicznie określać status.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

6. Wzajemne nastawienia: czyli emocje i uczucia. Zawiłą sprawą jest uzgodnienie, „czy ludzie mnie poważają, czy aprobują, czy szefowie firmy mnie lubią?". A w sytuacjach prywatnych wymiana emocjonalna wydaje się mieć takie same podstawy jak poczucie sensu życia. Nie należy więc lekceważyć tego rodzaju negocjacji, nawiązując kontakty emocjonalne, gdyż to one nadają cały charakter i kształt podejmowanym relacjom. Poprzednio wymienione obszary negocjacji służą zdobyciu pozycji, pieniędzy, prestiżu i statusu społecznego, ale jeżeli za tym nie idzie wartość emocji, uczuć i akceptacji, to wszystko wydaje się nie sprzyjać psychicznemu funkcjonowaniu człowieka.

Podsumowując, negocjacje to nie jest tylko kwestia ustalenia ceny, czy w sklepie, czy na rynku, czy w firmie, przy stole negocjacyjnym. Negocjacje to wieloelementowy – dwustronny lub wielostronny – proces komunikowania się, którego celem jest uzyskanie satysfakcjonującego wszystkie strony porozumienia, kompromisu, zbliżenia poglądów lub rozwiązania konfliktu.

Typy i style negocjowania

Skoro już wiadomo, jak ważną rolę odgrywają negocjacje zarówno w życiu osobistym, jak i zawodowym, przyjrzyjmy się niektórym strategicznym decyzjom koniecznym w procesie przygotowywania się do negocjacji. Wymaga to podjęcia wielu decyzji, m.in. jaki przyjąć typ i styl negocjacji. Ze względu na zachowanie się osób uczestniczących w negocjacjach można wyróżnić trzy podstawowe typy negocjowania: przegrana – przegrana, wygrana – przegrana oraz wygrana – wygrana (Nęcki, 2000).

Generalnie w procesie negocjowania powinno dążyć się do tego, aby obie strony zwyciężyły. Myśląc o tej sytuacji, uwzględniamy nie tylko swoje interesy, ale też interesy partnera i wtedy dochodzi do sytuacji wygrana – wygrana. Może to być dążenie do ugody, wspólne poszukiwanie rozwiązań lub kompromisu. Rozmowy prowadzone są w klimacie zaufania i szacunku. Podejście do rozmów cechuje elastyczność i gotowość do porozumienia. W efekcie dochodzi się do opracowania kontraktu korzystnego dla obydwu stron.

Bywają też sytuacje, w których zupełnie nie zależy nam na tym, co stanie się z drugą stroną, zależy nam wyłącznie na naszym interesie. O wygranej decyduje między innymi siła negocjacyjna (ten typ negocjacji preferują osoby posiadające przewagę nad kontrpartnerem). Wtedy proponuje się podejście wygrana – przegrana. Takie podejście ma charakter konfliktowy. Rezultatem może być kontrakcja drugiej strony i wzajemne usztywnienie

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

stanowisk. W teorii i w życiu mówimy, że taki interes jest grą o sumie zerowej, tzn. moje zyski i twoje straty dają sumę zero. Innymi słowy, im więcej ja wezmę, tym więcej ty musisz stracić, lub na odwrót. Niestety, takie sytuacje mogą pojawić się w naszym życiu, np. sytuacja gry w pokera, gdzie uczestnicy tworzą pulę i tylko jeden z nich może zabrać wszystko, czyli ten, kto ma najlepszą kartę. Tego typu podejście jest typowym podejściem wojennym, agresywnym, w swoim charakterze destrukcyjnym, ale w niektórych, często krańcowych sytuacjach jesteśmy na nie narażeni.

Jest jeszcze inny, gorszy styl od stylu poprzedniego, tj. styl przegrana – przegrana. Czyli są sytuacje, w których niszczymy się wzajemnie i jest do uzgodnienia jedynie to, kto kogo zniszczy bardziej. Celem jest przede wszystkim przygnębienie przeciwnika po to tylko, by nic nie osiągnął. Znakomitym przykładem tego rodzaju jest wojna, czyli sytuacja, w której wszyscy się bronią przed stratami, a przegrywa ten, kto straci szybciej. Tego typu model podejścia dotyczy również sporów sąsiedzkich znanych z historii i życia codziennego. Jak wiele ludzie są w stanie poświęcić pieniędzy, czasu i nerwów po to tylko, aby dokuczyć sąsiadowi. Styl przegrana – przegrana jest też spotykany w negocjacjach, gdzie typowym przykładem są sytuacje, w których żadna strona nie uzyskała korzyści, a poniosła straty w postaci czasu i kosztów prowadzenia rozmów. Uzasadnienie prowadzenia takich rozmów można w tym wypadku tłumaczyć chęcią zdobycia czasu na umocnienie swej obiektywnej oferty, poprawienie istniejącej sytuacji lub zebranie sił. Styl ten umożliwia niekiedy osiągnięcie doraźnych korzyści, lecz negocjowanie oparte na nim może być stosowane jedynie w niektórych sytuacjach.

Co robić, aby sytuacja negocjacyjna miała charakter wygrana – wygrana? Nęcki (2000) wymienia następujące zasady, które przy podejściu wygrana – wygrana należałoby wypełnić:

- zasygnalizuj dobre intencje – sprawdź nastawienie drugiej strony;
- patrz na negocjacje jak na sytuację problemową, nastaw się na rozwiązanie problemu w sposób systemowy;
- buduj zaufanie poprzez kreowanie atmosfery zaufania i życzliwości;
- bądź szczery i szczerze wymieniaj się informacjami;
- zachowaj pozytywne nastawienie oraz doceniaj pozytywne działania drugiej strony;
- unikaj postaw defensywnych, obronnych, pasywnych;
- unikaj odwoływania się do groźby, prawa, regulaminów, umów itd.

Charakterystyka sytuacji i stylów negocjacji jest jednym z popularnych podejść, ale warto byłoby porównać z drugim podejściem tzw. Klasyczną Negocjacyjną Szkołą Harwardzką, która stosuje podział trzech stylów negocjowania: styl miękki, twardy i oparty na zasadach, czyli rzeczowy (Fisher, Ury, Patton, 2000).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

Styl miękki

Styl miękki, życzliwy, przyjazny, w którym mamy nawet tendencję do ulegania. Często staje się strategią słabszego. To styl stosowany w sytuacji beznadziejnej, dominuje tam unikanie osobistego konfliktu, stosowanie ustępstw (akceptowanie strat), poszukiwanie polubownego rozwiązania przy zachowaniu jedynie własnego minimum celu. Wtedy, kiedy jesteśmy w sytuacji znacząco słabszej, możemy zyskać na spokojnym, uległym podejściu. Drugi powód dla zastosowania stylu miękkiego to sytuacja, w której nie chodzi o bezpośredni zysk, tylko o nawiązanie relacji, zbudowanie przyjaznych okoliczności pod przyszłe przedsięwzięcia, zdobywanie rynku poprzez elastyczność, konkurencyjność. Tu przykładem z życia może być postępowanie operatorów telefonii komórkowej. W punktach obsługi klienta stosowany jest na początku miękki styl negocjacji przy sprzedaży abonamentów telefonicznych, proponując klientowi telefon za 1 złoty. Chodzi bowiem o nawiązanie relacji, za którą w przyszłości zapłaci klient. Styl miękki stosowany jest również wtedy, gdy relacje między stronami są długoletnie, sprawdzone i oparte na zaufaniu, który w takich sytuacjach ma swoje uzasadnienie. Jeżeli prowadzimy negocjacje z firmami, które znamy, szanujemy i wysoko cenimy współpracę, to nie ma sensu traktować się inaczej niż w sposób miękki i ustępliwy.

Styl twardy

Styl twardy często jest strategią silniejszego. Obierając taki styl negocjacji, partnerzy traktują siebie jak przeciwników, żądając jednostronnych własnych korzyści i ustępstw drugiej strony jako warunku porozumienia. Często obie strony wywierają presję, unikając kompromisu podczas rozmów. W takich sytuacjach może następować przesuwanie lub przerywanie negocjacji. Kiedy negocjuje się stylem twardym? Pierwszą, dość oczywistą sytuacją jest taka, w której mamy zdecydowaną przewagę, a więc jesteśmy monopolistą, czyli kontrolujemy rynek w danym zakresie. Drugim powodem jest sytuacja, w której druga strona zdecydowanie narzuca styl twardy, dyktuje niekorzystne warunki, jest uparta, agresywna. Pamiętajmy jednak, że na styl twardy możemy odpowiedzieć stylem rzeczowym.

Styl rzeczowy

Styl rzeczowy, czyli oparty na zasadach styl dyskusji i kompromisu, który jest najbardziej korzystny z punktu widzenia negocjacji. Jest on przeznaczony do wszystkich standardowych sytuacji, w których nie ma ani wielkiej sympatii, ani niechęci, ani bliskich relacji, ani poczucia obcości, czyli sytuacji, w jakich najczęściej znajdujemy się przy stole negocjacyjnym.

Zasady stylu rzeczowego:

Fundamentem dobrych negocjacji prowadzonych w stylu rzeczowym jest przestrzeganie czterech podstawowych reguł (Dawson, 1999).

1. Oddzielaj ludzi od problemu. Nawet najpoważniejsi ludzie biznesu dają się wyprowadzić z równowagi, widząc np., że druga strona traktuje ich lekceważąco. Kontroluj swoje emocje, bowiem zachowanie spokoju to podstawowy warunek, aby oddzielać ludzi od

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

problemu. Dbaj o dobre swoje imię, jak też swojego partnera. Naucz się sztuki słuchania i rozumienia argumentów drugiej strony. Nie jest istotne, kto mówi, ale co mówi. Pamiętaj, że podstawowym celem negocjacji jest doprowadzenie do korzystnego dla obu stron rozwiązania, a nie upokorzenie drugiej strony. Nie chodzi tylko o stworzenie przyjaznego klimatu do negocjacji, ale również o to, aby ułatwić sobie i innym wspólne działania na przyszłość.

2. Koncentruj się na celu, zadaniu, a nie na poszczególnych posunięciach zwanych stanowiskami. Unikaj upartego trzymania się wstępnie przyjętego stanowiska. Przystępując do negocjacji w stylu rzeczowym, musimy pamiętać o celu głównym i nie dać się od niego odwieść na rzecz poszczególnych drobnych interesów zwanych stanowiskami. Szukając wspólnie rozwiązań, zwiększamy obszar wspólnych interesów i ograniczamy sprzecznych. Po raz kolejny dla przykładu można w tym miejscu odwołać się do wojen, mianowicie nie chodzi w nich tylko o wygrywanie bitew, chodzi o wygrywanie wojen, dlatego rozsądny przywódca, jak np. Napoleon, odpuszcza pojedyncze bitwy, decyduje się na pewne straty, zapisując je po stronie kosztów, w celu ostatecznego zwycięstwa. Zarówno swoje propozycje, jak i propozycje innych traktujmy jako jedne z wielu możliwych. Dbajmy o to, by mieć więcej niż jedno stanowisko, dostrzegajmy też różne możliwości. Należy przyjąć, że nie każde posunięcie przyniesie nam korzyść. Niektóre przynoszą straty. Jest to dopuszczalne pod warunkiem, że jest wcześniej zaplanowane i w efekcie spełniony został cel podstawowy.
3. Znajdź nowy punkt widzenia. Stale i aktywnie poszukuj twórczo ze swoimi partnerami nowych, korzystnych możliwości rozwiązań dla obu stron. A więc nie jest sztuką prowadzić negocjacje, gdy na wstępie występują już możliwości korzystne dla obu stron. Bywa tak, że trzeba te możliwości wytworzyć, wychodząc od sytuacji niemalże beznadziejnej. Zależy więc nam na otwarciu naszej percepcji na szersze horyzonty i oddalenie wszelkich stereotypów, uprzedzeń, jak też postawy typu „nie da się" lub „jest to niemożliwe". Należy pamiętać o tym, że człowiek z reguły dostrzega możliwości oczywiste. Sztuką w takiej sytuacji jest znaleźć nowy punkt widzenia, stworzyć nowe możliwości, wśród których ukryta jest ta najlepsza.
4. Obiektywne kryteria umowy kontraktu. Pamiętajmy, że każdy z negocjatorów ma swoją wizję, ale każdy też musi liczyć się z wymogami obiektywnymi. Nalegaj, aby kryteria oceny rozwiązania były obiektywne (najlepiej, aby miary były policzalne, wystandaryzowane, w odpowiednich skalach). Następnie wypracuj metodykę pomiaru, źródła danych i akcentuj zasadność w zakresie jawności

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

prezentowanych ofert wraz z uzasadnieniem. Przestrzegaj przy tym prawa, umów, ustaleń pisemnych oraz informuj o tym swoich partnerów w negocjacjach. Staraj się wychodzić poza pułapkę sympatii i przywiązania do własnych wizji, odnosząc się w trakcie negocjacji do obiektywnych kryteriów, nieodzownych w przypadku rzeczowego negocjowania.

Tabela 1. Porównanie negocjacji opartych na zasadach z negocjacjami w stylu rzeczowym

Problem Negocjacje pozycyjne: w którą grę powinieneś grać?		Rozwiązanie Zmień grę – negocjacje wokół meritum
MIĘKKIE	TWARDE	OPARTE NA ZASADACH
Uczestnicy są przyjaciółmi. Celem jest porozumienie.	Uczestnicy są przeciwnikami. Celem jest zwycięstwo.	Uczestnicy rozwiązują problem. Celem jest mądry wynik osiągnięty efektywnie i polubownie.
Ustępuj, aby pielęgnować wzajemne stosunki.	Żądaj ustępstw jako warunku stosunków wzajemnych.	Oddziel ludzi od problemu.
Bądź miękki w stosunku do ludzi i problemu.	Bądź twardy w stosunku do ludzi i problemu.	Bądź miękki w stosunku do ludzi, twardy wobec problemu.
Ufaj innym.	Nie ufaj innym.	Działaj niezależnie od zaufania.
Łatwo zmieniaj stanowisko.	Okop się na swoim stanowisku.	Skoncentruj się na interesach, a nie na stanowiskach.
Składaj oferty.	Stosuj groźby.	Badaj i odkrywaj interesy.
Odkryj dolną granicę porozumienia (minimum tego co możesz zaakceptować).	Wprowadzaj w błąd co do dolnej granicy porozumienia.	Unikaj posiadania dolnej granicy porozumienia.
Akceptuj jednostronne straty w imię osiągnięcia porozumienia.	Żądaj jednostronnych korzyści jako warunku zawarcia porozumienia.	Opracuj możliwości korzystne dla obu stron.
Poszukaj jednego rozwiązania, które druga strona zaakceptuje.	Poszukaj jednego rozwiązania, które ty zaakceptujesz.	Opracuj wiele możliwości, z których wybierzesz.
Upieraj się przy porozumieniu.	Upieraj się przy swoim stanowisku.	Upieraj się przy stosowaniu obiektywnych kryteriów.
Staraj się unikać walki woli.	Staraj się wygrać walkę woli.	Staraj się osiągnąć rezultat oparty na obiektywnych kryteriach.
Poddawaj się presji.	Wywieraj presję.	Uzasadnij i bądź otwarty na uzasadnienia. Poddawaj się regułom, a nie presji.

Źródło: R. Fisher, W. Ury, 1991

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

Warto więc popatrzeć na siebie z dystansem i odpowiedzieć na podstawowe pytania: Czy potrafisz oddzielić problem od ludzi?, Czy potrafisz myśleć o celu?, Czy stwarzasz możliwości, których nie było na początku, a pojawiły się dzięki twojemu kreatywnemu myśleniu?, Czy potrafisz być obiektywny? Zadawanie sobie powyższych pytań jest niezbędnym elementem stosowanym przy przystępowaniu do negocjowania w stylu rzeczowym.

Etapy negocjacji

Po scharakteryzowaniu tego, czym są negocjacje i po podjęciu strategicznej decyzji, jak będziemy negocjować, w jakim stylu warto zająć się następną kwestią, mianowicie negocjacje, jak każdy fenomen życia społecznego, dzieją się w czasie. Negocjacje składają się zasadniczo z trzech etapów, których znajomość pozwala na świadome kontrolowanie etapów rozmów. Generalnie trzeba sobie powiedzieć, że negocjacje rozpoczynają się, zaczynają się rozwijać i kończą (Lunden, Rosell, 2003).

Oczywiście, czasem w praktyce ta kolejność jest zaburzona przez gwałtowność zdarzeń i sytuacji, ale ogólny schemat bardzo pomaga w zorientowaniu się, gdzie w danym momencie jesteśmy, co nas czeka i jakie mamy możliwości. Zatem dalej zostaną zobrazowane etapy w celu pokazania przebiegu negocjacji.

Etap pierwszy: przygotowania

Etap wstępny jest rozpoczęciem negocjacji. Tutaj następuje zapoznanie się uczestników negocjacji i dochodzi do wstępnego przedstawienia propozycji. Na etap przygotowania składają się elementy nawiązywania pierwszego kontaktu, ustalania relacji między partnerami i przedstawiania swoich stanowisk.

1. Faza przygotowania

Umiejętne przygotowanie się do negocjacji jest warunkiem osiągnięcia w nich sukcesu. Jeśli jedna strona rozmów nie jest przygotowana, to druga zyska więcej. Jeżeli żadna ze stron nie jest przygotowana, negocjacje mogą zostać zerwane lub w najlepszym wypadku kończą się marnym porozumieniem uwzględniającym tylko niektóre kwestie. W tym miejscu szczególnego znaczenia nabiera hasło popularne wśród Amerykanów: „Niepowodzenie w przygotowaniu to przygotowanie niepowodzenia".

Przygotowanie do negocjacji jest procesem obejmującym wiele ważnych kwestii. W fazie przygotowania do negocjacji, czyli tego, co się dzieje zanim przystąpimy do procesu negocjowania, należy poświęcić

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

maksymalnie dużo czasu i zaangażowania. Co więc należy w ramach tego przygotowania robić? Zanim spotkamy się przy stole negocjacyjnym, muszą zostać precyzyjnie określone cele. Co jest celem głównym? Co może być celem pozornym, a co dodatkowym? Cele powinny być sprecyzowane i stawiane według hierarchii ważności. Często mamy wiele kwestii do załatwienia, dlatego warto wybrać na tę rozmowę negocjacyjną to, co jest w danej sytuacji najważniejsze. Po drugie musimy zastanowić się, jakie mamy inne możliwości osiągnięcia tego samego celu, czyli rozwiązania alternatywne tzw. BATNA *Best Alternalieve to Negotiated Agreement.* Jeżeli mamy inne możliwości, możemy znacznie spokojniej podejść do prowadzonych rozmów i mieć wyższe wymagania. Dobry, rozsądny negocjator dba o to, aby mieć inne rozwiązania, czyli BATNA, a jeżeli nie ma, to dba o to, żeby nikt się o tym nie dowiedział. Następnie musimy dowiedzieć się, z kim mamy do czynienia, czyli przygotować sobie informacje o naszym rozmówcy, zarówno o firmie, jak i w miarę możliwości o osobach, z którymi przyjdzie nam negocjować.

Następna kwestia to termin rozmów. Jeżeli mamy możliwość wpłynięcia na termin rozmów, należy wybrać ten najbardziej dla nas pasujący, zarówno w rytmie rocznym, bowiem taka rytmiczność dotyczy prawie wszystkich branż, jak i odpowiadający nam osobiście, w rytmie dnia. Są wśród nas tzw. „sowy" i „skowronki". O ile „sowy" są najbardziej aktywne w godzinach popołudniowych, o tyle „skowronkom" pracuje się najlepiej od wczesnych godzin rannych. Pamiętajmy więc o preferencjach indywidualnych.

Kolejną bardzo ważną rzeczą w przygotowaniach do negocjacji jest czas. Nie należy dopuszczać do sytuacji, w której musimy prowadzić rozmowy pod presją czasu, na ostatnią chwilę. Niestety ten podstawowy błąd ostatniej chwili zdarza się dość często.

Jeśli mamy podjętą decyzję, co chcemy uzyskać, i określony czas, to pozostaje nam dobór reprezentantów. W tym miejscu powinniśmy zadecydować o tym, czy sami idziemy na rozmowy, czy też wysyłamy pracowników. Idealnym rozwiązaniem byłoby, gdybyśmy wysyłali dobrze przygotowany, zgrany zespół ludzi, którzy się rozumieją, popierają, którzy mają uzgodniony podział kompetencji, tak żeby nie musieli między sobą rywalizować o to, co kto reprezentuje.

Ostatnią rzeczą, którą należy rozważyć przed podjęciem negocjacji, to wybór miejsca. Prowadzenie negocjacji w swoim miejscu pracy to w 90% najlepsze miejsce do prowadzenia rozmów. Znamy biuro, przestrzeń, okolicę. Jeżeli uda się skłonić partnera do przyjazdu, to jest to optymalne miejsce rozmów. Czasem celowo wybierane jest miejsce neutralne, żeby żadna ze stron nie czuła się na swoim terenie. Są też sytuacje, kiedy warto pojechać do partnera, np. wtedy, gdy rozpoczynamy współpracę i nie

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

mogliśmy wcześniej zapoznać się ze specyfiką firmy. Warto jest wtedy zobaczyć firmę. A więc koszt czasowy i finansowy, jaki ponosimy w związku z wizytą, potraktujmy jako inwestycję w poznanie partnera i całej infrastruktury, w której funkcjonuje.

Ostatnim działaniem, jakie możemy poczynić w fazie przygotowań do negocjacji, jest przećwiczenie ich możliwego przebiegu.

2. Faza poznawania się i prezentacji

W tej fazie pojawia się zwykle słuszny problem pierwszego wrażenia. Należy zrobić wszystko, aby wywrzeć korzystne pierwsze wrażenie. Jest prawdą, że jak jesteśmy odbierani w pierwszej chwili, wpływa na jakość dalszych kontaktów. A zatem, na co należy zwracać uwagę, by wywrzeć korzystne pierwsze wrażenie? Przede wszystkim zacząć od przywitania, rzeczowego i konkretnego podania ręki. Pamiętajmy, że wyraz mimiczny powinien wyrażać twarz człowieka sukcesu, wyraz pogodny i pewny siebie, ale nie arogancki i wyższościowy.

Kolejnym elementem składowym fazy wstępnej negocjacji jest wygląd zewnętrzny. Wbrew popularnemu powiedzeniu, szata jednak zdobi człowieka. Ubranie, dodatki, zapach powinny wskazywać na klasę i wysoką jakość, wtedy jesteśmy dobrze odbierani.

W bezpośrednim kontakcie z rozmówcą ważne jest spojrzenie i kontakt wzrokowy. Uważajmy na oczy, które powinny komunikować i być dostępne dla rozmówcy.

Inną ważną rzeczą jest zachowanie stosownego dystansu, około jednego metra, tak aby nie ingerować w przestrzeń osobistą rozmówcy i wywoływać efektu odrzucenia i niechęci czy poczucia zagrożenia.

Następny element to pozycja ciała. To, jak siadamy i stoimy, powinno komunikować otwartość, szacunek i poważne traktowanie sytuacji.

Ostatnim elementem jest środowisko, w jakim prowadzimy rozmowy. Stół, pomieszczenie, biuro powinny komunikować rozmówcy, że jest traktowany z szacunkiem. Otoczenie także buduje wrażenie, a więc zadbajmy o miejsce prowadzonych rozmów. To wszystko tworzy pierwsze wrażenie, które angażuje uczestników spotkania.

3. Faza nawiązania kontaktu

Na kolejną fazę składa się na moment, kiedy możemy wręczyć wizytówkę i przejść do kolejnego etapu, to znaczy nawiązania kontaktu. Jeszcze nie rozmawiamy o interesach, o biznesie, ale budujemy most porozumienia między ludźmi, którzy reprezentują inne firmy. Należy pamiętać, że negocjacje łączą płaszczyznę interesów z płaszczyzną osobistą. A więc, mimo że celem negocjacji jest zwykle uzgodnienie zasad kooperacji, to tak naprawdę negocjują ludzie. A ludzie mają swoje słabości i silne strony. Warto temu poświęcić chwilę, żeby potem prowadzić dialog w obszarze merytorycznym. Chodzi tu przede wszystkim o zbudowanie życzliwej,

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

przyjaznej i otwartej atmosfery, podkreślenie wspólnoty i podobieństwa sytuacji, mimo że rozmówcy zajmują nieco przeciwne stanowiska.

Etap drugi: prowadzenie rozmów

Kiedy nawiążemy już kontakt, wtedy zaczynamy mieć do siebie nie tylko obiektywne, ale i emocjonalne nastawienie i możemy przystąpić do istoty negocjacji. Jest to etap prowadzenia właściwych rozmów negocjacyjnych, rozwijania argumentacji i właściwego prowadzenia dyskusji. Głównym celem tej fazy jest zbliżenie oczekiwań partnerów ujawnionych w fazie wstępnej, zmniejszenie dystansu między ich potrzebami tak, aby móc dojść do wspólnych ustaleń. Argumentując, partnerzy przekonują się nawzajem do swoich propozycji.

1. Faza otwarcia licytacji

Drugi etap negocjacji zawsze rozpoczyna otwarcie rozmów, czyli podanie konkretnej oferty z kwotami, cennikami i innymi warunkami. Otwarcie licytacji jest bardzo ważnym, a zarazem delikatnym elementem negocjacji. Największym błędem jest szybkie i bezmyślne zgłaszanie swojej oferty. Zdarza się, że ktoś ma przygotowane, np. na piśmie, warunki swojej oferty. Zgłasza je szybko, zamiast wybadać sytuację rozmówcy. Pamiętajmy, że celem tego etapu negocjacji jest diagnoza sytuacji, na którą składają się nie tylko schematy i stereotypy, które mamy w głowie, ale także konkretne i rzeczywiste fakty i osoby. Należy więc pytać, analizować i diagnozować sytuację swojego partnera. Dalej, należy dopasować to do sytuacji, którą się uprzednio zdiagnozowało w trakcie spotkania. Otwarcie musi być ambitne, tzn. musi być takie, aby zachować sobie margines ustępstw i margines żądań. Jeśli sprzedajesz, powinieneś podać cenę wyższą niż ta, której realnie oczekujesz, a jeśli kupujesz, powinieneś podać cenę niższą od tej, jaką rzeczywiście jesteś w stanie zapłacić po to właśnie, aby mieć ową przestrzeń dla ustępstw.

2. Faza przebiegu licytacji

Znając rynek, otoczenie biznesowe i inne czynniki w momencie przystępowania do rozmów, można realnie oszacować wartość oferty i warunki jej realizacji. Po przedstawieniu ofert i otwarciu licytacji można przejść do jej istoty. Kolejność zdarzeń negocjacyjnych, w których ludzie powinni łączyć dwa typy zachowań, to sekwencje ustępstw i sekwencje żądań. Jeżeli ktoś tylko żąda, a nie ustępuje, nie jest dobrym negocjatorem. Jeżeli ktoś tylko ustępuje, a niewiele żąda, jest jeszcze gorszym negocjatorem. W tym miejscu warto jest przytoczyć tzw. „złote zasady licytacji" (Nęcki, 2000):

Reguła 1 – Mierz wysoko, bądź ambitny w licytacji;

Reguła 2 – Bądź realistą.

Te dwie reguły mają charakter konfliktu między sobą, ale są one niezbędne w prowadzeniu trudnego procesu, jakim są negocjacje. Trzeba znaleźć sposób, by mimo realizmu być ambitnym.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

Reguła 3 – Ustępstwa drugiej strony nie powinny Cię cieszyć. Powinny być traktowane naturalnie, natomiast Twoje ustępstwa powinieneś zgłaszać z wahaniem, podkreślając poświęcenie;

Reguła 4 – Zawsze miej przygotowanych szereg rozwiązań. Nie ograniczaj się do jednego lub dwóch. Zakłada się, że dobry negocjator ma zawsze w zanadrzu pięć różnych rozwiązań;

Reguła 5 – Broń twardo minimum;

Reguła 6 – Zbliżając się do minimum, zwiększaj opór;

Reguła 7 – bądź uważny, śledź gesty, mimikę i zachowania, czytaj między wierszami, staraj się przewidzieć zachowanie partnera;

Reguła 8 – Pamiętaj o naturalnej osi grawitacji rozmów, wokół której oscylują oferty obu stron, i staraj się przeciągnąć partnera w kierunku Twojej oferty.

Reguła 9 – Pamiętaj, że realnie na poziomie licytacji chodzi o ofertę, a nie o powody działania i uzasadnienia. Brak oferty oznacza zerwanie rozmów.

Jeżeli będziemy stosowali „złote zasady licytacji", doprowadzi to do zawarcia kontraktu, co wiąże się z zawarciem umowy.

3. Faza zawarcia kontraktu

Czasem zawiera się kontrakt ustny, ale bywa to kłopotliwe, gdyż pamięć ludzka przypomina „strukturę sera szwajcarskiego", czyli jest pełna dziur i tendencyjności. Jeżeli nie zapiszemy tego, co uzgodniliśmy, to najprawdopodobniej za dwa dni obie strony będą miały zupełnie różną wersję, a za tydzień w ogóle nie będzie wiadomo, na co się umówiono. Dlatego ważne jest, aby doszło do zaakceptowania rozwiązań osiągniętych podczas negocjacji i nadania im formalnego wyrazu w postaci umowy czy kontraktu. Negocjacje będą uważane za udane, jeżeli zakończą się satysfakcjonującym obie strony porozumieniem. Umowa zawarta w wyniku rozmów negocjacyjnych powinna zawierać nie tylko punkty dotyczące poczynionych uzgodnień, ale w wyraźny sposób zabezpieczyć ich realizację. Według Wasilewskiej (2010) porozumienie końcowe powinno zawierać:

- określenie sposobu realizacji porozumienia,
- wykaz osób odpowiedzialnych za realizację porozumienia,
- sformułowanie sposobu kontrolowania efektywności umowy,
- sformułowanie sposobu wprowadzania ewentualnych zmian do porozumienia,
- określenie sankcji, jakie będą podjęte w razie niewywiązania się z umowy.

Etap trzeci: zakończenie negocjacji

Jest to etap, na który składają się wszystkie wydarzenia następujące po podpisaniu kontraktu. W kontrakcie musimy uwzględnić szereg różnych

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

czynników, skupiając się nie tylko na cenie, która w psychologii marketingu gra znacznie większą rolę niż grać powinna. Nadmierna koncentracja na cenie jest jednym z poważniejszych błędów. Pamiętać trzeba także o innych elementach umowy, typowych dla ustaleń, a więc o okresie płatności, sposobie dostarczania towaru, gwarancjach, warunkach dostępności dokumentacji technicznej, uzgodnieniu arbitrażu w wypadku nieporozumień, regulacji sytuacji w wypadkach losowych.

Kontrakt jest podpisany, ale to nie koniec faz negocjacji. Występują bowiem jeszcze trzy fazy składające się na ostatni etap negocjacji.

1. Faza domykania rozmów

Jest ona szczególnie ważna przy domykaniu dużych, wartościowych kontraktów. Może to być rozmowa podsumowująca negocjacje, może to być uroczysty obiad lub nawet bankiet jako gest wyrażający zadowolenie obu stron z przebiegu negocjacji. W przypadku dużych kontraktów stosuje się wszelkie formy podawania informacji do opinii publicznej. Celem wszystkich form domykania rozmów jest pokazanie, że strony doceniają osiągnięty rezultat. Domykanie rozmów po podpisaniu kontraktu ma na celu zbudowanie mostu do przyszłych interesów i w tym sensie gwałtowne zakończenie rozmów tuż po podpisaniu kontraktu jest pewnego rodzaju barbarzyństwem i utrudnia przyszłe relacje.

W tej fazie istotną rolę odgrywają upominki i prezenty, które wręczane po podpisaniu kontraktu są jak najbardziej na miejscu, ale ich wartość nie powinna przekraczać zwyczajowych norm i reguł. Jeżeli wartość gadżetu przekracza zwyczajowe normy (np. w Polsce jest to równowartość około 400 złotych), można uznać to za manipulowanie sytuacją i próby działań korupcyjnych.

2. Faza oceny rezultatów

Wielu negocjatorów kończy ocenę rezultatów, analizując to, co osiągnęli, czyli porównują osiągnięcia do wcześniejszych oczekiwań. Niestety nie tylko o to chodzi, chodzi także o to, żeby ocenić przebieg rozmów „osiągnąłem to, co chciałem", lub „nie udało mi się do końca osiągnąć tego, co chciałem, ale dlaczego?" Bardzo trudno wyjaśnić jest czasem powody, dlaczego czasem udaje się osiągnąć coś w drodze negocjacji, a czasem nie, mimo że włożono wiele trudu i wysiłku. Dlatego po podpisaniu kontraktu, po domknięciu rozmów następuje czas podsumowania. Każdy negocjator powinien szanować ten czas i powinien też znaleźć ten czas, aby ową refleksję przeprowadzić. Taka refleksja powinna być przeprowadzona na piśmie, aby uniknąć szeregu błędów związanych np. z chaotycznością spojrzenia. Pisząc sprawozdanie, chociażby tylko na własny użytek, zmuszeni jesteśmy do porządkowania faktów, zachowań, wydarzeń i dlatego notatki mają większy sens niż głębokie przemyślenia.

3. Faza realizacji umowy

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

To ostatnia faza negocjacji, która może być traktowana jako konsekwencje i skutki prowadzonych negocjacji. Ma ona jednak swoje uzasadnienie, gdyż często zdarza się, że między momentem podpisania umowy a fazą realizacji następują zmiany w sytuacji firmy, w jej otoczeniu biznesowym, takie, że konieczna jest renegocjacja kontraktu. Każda umowa powinna zawierać klauzulę umożliwiającą powrót do stołu negocjacyjnego i podpisanie aneksu negocjacyjnego.

A zatem sukces negocjacyjny będzie osiągnięty wtedy, gdy od momentu gruntownego przygotowania się do negocjacji, przez wywieranie pozytywnego wrażenia, nawiązywanie kontaktu, nawiązanie pewnej nici sympatii między stronami, przystępujemy do licytacji, którą rozpoczynamy ambitnie, podpisujemy kontrakt, a następnie organizujemy miłe spotkanie podsumowujące i przystępujemy do realizacji kontraktu, mając cały czas na uwadze, że trzeba czuwać nad stałością sytuacji. Przedstawiony schemat procesu negocjowania należy traktować jako wzorcowy, będący wartościowym wskaźnikiem postępowania.

Taktyki i techniki negocjacyjne

Bardzo interesującym zagadnieniem jest kwestia manipulacji i taktyk stosowania różnego rodzaju pułapek mających na celu przechylenie szali zwycięstwa na naszą stronę. Negocjator może manipulować, ale za każdym razem musi mieć świadomość, że w każdej chwili może być zdemaskowany i postawiony w bardzo kłopotliwej sytuacji. W niektórych przypadkach wynik negocjacji będzie lepszy, jeśli negocjator w ogóle nie zastosuje szczególnych posunięć taktycznych.

Stelmaszczyk (1992) podaje, że istnieje ponad 600 technik, jakimi operują sprawni negocjatorzy. Poniżej zostaną przedstawione jedynie niektóre spośród nich (za: Lunden, Rosell, 2003; Nęcki, 2000; Bercoff, 2007). Są one stosowane często i mają istotny wpływ na przebieg negocjacji.

Techniki integracyjne

Ingracjacje, czyli „wkradanie się w łaski", to najprostsze manipulacje powszechnie stosowane w życiu społeczno-gospodarczym (Jones, 1964). Ogólnie rzecz ujmując, istota tego zachowania sprowadza się do stworzenia takiego obrazu własnej osoby u drugiego człowieka, który pozwoli uzyskać sympatię do siebie. Zaprzyjaźnienie się ma jednak charakter czysto instrumentalny i jest jedynie narzędziem uzyskania wpływu.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

Pierwsza technika ingracjacyjna to **podwyższanie samooceny partnera relacji** – podkreślanie zalet osoby manipulowanej, podnoszenie wartości, schlebianie, komplementowanie. Skuteczne jest podawanie wysokiej oceny takich cech partnera, co do których posiadania osoba aspiruje, ale w zakresie których nie czuje się dość pewna. Czyli chwalimy kogoś, ale nieszczerze. Jeżeli chwalimy kogoś za coś, to dobrze, jeżeli komplementujemy, to z rozsądkiem, uważnie, z wyczuciem sytuacji.

Druga technika ingracjacyjna to konformizm opinii, postaw i zachowań, czyli **upodabnianie się**. Jest to bardzo silny i skuteczny sposób na zjednywanie sobie ludzi. Jedna z opisanych w rozdziale pierwszym metod wywierania wpływu społecznego mówi o tym, że lubimy ludzi do siebie podobnych. Podobieństwo doświadczeń zawodowych oraz charakterystyk, które są istotne dla partnera interakcji, ale zarazem, w zakresie których potrzebuje on poparcia i utwierdzenia, powoduje sympatię za wyjątkiem podobieństwa cech negatywnych. Dlatego udawanie podobnego jest bardzo skuteczną formą manipulacji.

Trzecia technika ingracjacji to **autoprezentacja pozytywna**, czyli zwiększanie własnej atrakcyjności. Chwalić się nie wypada, a więc jak mamy pokazać się od dobrej strony, skoro mamy się nie chwalić? Sprzeczna sugestia, ale można znaleźć pogodzenie, chwaląc się bez słów, np. wyglądem manifestować swój status i bogactwo, a np. zdjęciami wskazywać na posiadane znajomości. Tę technikę należy stosować ostrożnie, gdyż nasze społeczeństwo nie lubi zarozumiałych. Czyli nie należy chwalić się bezpośrednio, ale można sygnalizować swoją pozycję i możliwości w dyskretny sposób.

Kolejna z technik ingracjacyjnych to **autoprezentacja negatywna**. To pokazywanie swoich nieszczęść, słabych stron, chorób, nieudanych posunięć, co powoduje współczucie, czasem litość i wymusza ustępstwa na drugiej stronie.

Ingracjacje mają szansę powodzenia jedynie, gdy są stosowane z wyczuciem, umiarem i talentem, ale równocześnie, gdy są stosowane nieudolnie, mogą stać się źródłem potężnych problemów, a więc należy na nie bardzo uważać.

Pierwsza oferta – wysoka czy niska?

Głównym problemem każdego negocjatora jest pytanie, na ile mocno rozpoczynać rozmowy? Do dyspozycji mamy dwie taktyki. Pierwsza nazywa się „wygórowanym żądaniem", czyli bardzo wyśrubowanymi żądaniami. Wysokie, niekiedy wręcz wygórowane żądania są swego rodzaju testem, na ile druga strona jest gotowa trwać przy swoim stanowisku.

Druga taktyka to **niska piłka**, czyli wysunięcie oferty zaskakująco korzystnej dla drugiej strony. Taktyka „niskiej piłki" to podstęp mający

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

skłonić drugą stronę do podpisania kontraktu. Z pozoru za bardzo korzystną ofertą kryje się wiele warunków dodatkowych, znacząco zmniejszających jej atrakcyjność. W negocjacjach najprawdopodobniej najlepszą strategią jest wysuwanie takich żądań, które partner uzna za spore, budzi to bowiem respekt. W przypadku, gdy są one zbyt wygórowane, mogą powodować irytację i stanowić przyczynę poszukiwania innego partnera negocjacji.

Technika przełamywania oporów

Kolejną techniką jest **przełamywanie impasu w negocjacjach**, czyli sytuacje, w których proces negocjacyjny został zawieszony, zablokowany i nie widać postępu. Oto kilka możliwości podpowiadających, co zrobić w takiej sytuacji.

Dzielenie różnicy na pół, czyli rozwiązywanie impasu przez tzw. **krakowski targ**. – „Ty dajesz 10, ja daję 5, więc zgódźmy się na 7,5". Ta taktyka stosowana jest z wielkim powodzeniem szczególnie przy prostych negocjacjach.

Następna taktyka stosowana przy impasie w negocjacjach to **czas próby**, czyli nie decydujmy się na stałe rozwiązania, tylko na okres próbny. Ta taktyka stosowana jest stale przy zatrudnianiu pracowników. Chcąc sprawdzić rzeczywistą wartość i umiejętności deklarowane przez kandydata, zatrudniamy go na okres próbny, po którym możemy negocjować zatrudnienie lub jego warunki. Okresy próbne sprzyjają właściwemu podejmowaniu decyzji, powodują, że wyjaśniając w praktyce pewne kwestie. rozwiązujemy problem, który z pozoru wydawał się nie do rozwiązania. A więc dzielmy przedsięwzięcia na etapy i zawierajmy umowy na te etapy. Znacznie łatwiej zgodzić się na rozwiązanie tymczasowe, szczególnie gdy nie w pełni spełnia ono nasze oczekiwania.

Kolejny sposób przełamywania impasu to **podsumowanie**. Często ludzie w trakcie rozmów i rozpatrywania wielu wariantów gubią się. Wtedy pomocne staje się podsumowanie, zaznaczając obszary, co do których jesteśmy zgodni i te, które nas różnią. Często w wyniku podsumowania okazuje się, że większość kwestii jest rozstrzygnięta, a porozumienie w pozostałych przychodzi znacznie łatwiej.

Ostatni ze sposobów przełamywania impasu to **zabawa w twórcze myślenie**. Polega ona na tym, że zachęcamy obie strony, żeby przestały na chwilę intensywnie ze sobą walczyć na rzecz zabawy twórczej, podobnej do zabawy dzieci typu: „Co byś zrobił, gdybyś był czarodziejem?" Tego rodzaju zabawa ma dwie funkcje. Po pierwsze odblokowuje twórcze myślenie, a po drugie daje czas na relaks, rozrywkę i złapanie dystansu do problemu. A więc jeśli mamy taką możliwość, dajmy sobie czas na relaks i twórczą zabawę, która pomoże znaleźć nowe drogi wyjścia z impasu.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

Technika związana z wykorzystaniem czasu

Kolejny, niezmiernie istotny dla negocjatora problem to jest czas prowadzenia rozmów, a dokładniej manipulacja tym czasem. Tutaj mamy do czynienia z czterema taktykami.

Pierwszy sposób to **końcowy termin**. Jest on spotykany właściwie wszędzie np.: w promocjach handlowych – hasła promocyjne zaczynające się od słów „tylko dziś…!" Jest to skuteczny sposób wymuszania decyzji szczególnie konsumenckiej. Ograniczenie czasu sprzyja podejmowaniu decyzji.

Kolejną taktyką manipulowania czasem to **opóźnianie**. Kto może odłożyć coś na później, wygrywa na tym, ponieważ może przesuwać kwestie w czasie aż do optymalnego dla siebie momentu. Odmianą tej techniki jest tzw. formalne zwlekanie, czyli nie odkładamy kwestii otwarcie na później tylko sugerujemy, że opóźnienia biorą się z przyczyn procedur formalnych.

Taktyka **zdartej płyty** to uparte powtarzanie, to także manipulacja czasem z powodzeniem stosowana przez dzieci. Bez przerwy powtarzają swoją prośbę, aż po pewnym czasie rodzice ustępują.

Technika perswazji psychologicznej

Poniżej zostaną zaprezentowane ostrzejsze techniki, które łączą się z napięciem i agresją. Są to strategie ewidentnie destrukcyjne, ale w niektórych przypadkach są po prostu konieczne. Polegają głównie na stosowaniu podczas negocjacji takich działań, które mają na celu wprowadzenie poczucia stanu niepewności, wywołanie zmęczenia, znudzenia, senności.

Pierwsza taktyka to **atak**. Bezpośredni atak na drugą stronę poprzez np. groźby zerwania rozmów, blokowania dostaw i innych form terroru ekonomicznego. Szeroki repertuar gróźb, jaki wymyślają ludzie, dostępny jest w każdym elemencie życia publicznego.

Druga technika to **niebezpośredni atak skierowany na cechy**, np. wyglądu zewnętrznego rozmówcy. Tego typu ataki są destrukcyjne, ale użyte w celu osłabienia pozycji rozmówcy bywają skuteczne, powodując destabilizację. Podobny efekt wywołuje np. demonstracyjne ziewanie, okazywanie nudy.

Destabilizująco na rozmówcę wpływa także zastosowanie taktyki **niespójna akcja** polegającej na ciągłym zmienianiu decyzji.

Kolejny sposób na tworzenie napięcia i sytuacji destrukcyjno-agresywnych to **odwoływanie się do widowni**. Polega na tym, że w trakcie negocjacji powołujemy się na opinię lub sugerujemy poddanie kwestii pod ocenę osób nieobecnych, np. „Pan Prezes dowie się o prezentowanym przez Państwa stanowisku". Jest to odwołanie się do trzeciej strony.

Taktyka **gorącego krzesła** jest jeszcze bardziej skrajna i polega na psychicznym i fizycznym utrudnianiu sytuacji naszemu rozmówcy. Polega

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

ona np. na tym, że możemy posadzić rozmówcę w taki sposób, by stale narażony był na ostre światło i pozostawić go w sytuacji, że my widzimy go doskonale, a on w zasadzie niewiele widzi, lub też przez podniesienie temperatury powietrza w pokoju, w którym rozmawiamy. W obu przypadkach narażamy wtedy rozmówcę na dyskomfort fizyczny, a przez to dekoncentrujemy go i utrudniamy myślenie.

Kolejną taktyką, która przynosi efekt, kiedy stosuje się ją z rozsądkiem, jest **wybuch wściekłości**. Przy bardzo gorących rozmowach można zasygnalizować wściekłość, tak jak to zrobił kiedyś Nikita Chruszczow, uderzając butem w mównicę ONZ. W ten oto sposób demonstrował wściekłość na swoich oponentów. Ale pamiętajmy, on tego buta przyniósł w teczce, więc w rzeczy samej było to przedstawienie.

Technika pomniejszania własnej siły

Kolejną techniką jest pomniejszanie własnej siły, która pozwala na działanie, kiedy jesteśmy na pozycji słabszego.

Pierwsza taktyka z tego obszaru to taktyka **przepraszam**. Słowo „przepraszam" ma czarodziejski wpływ na rozmowy, bywa tak, że modyfikuje całkiem atmosferę. Niestety często z trudem przychodzi użycie tego słowa. Pamiętać należy jednak, że słowo „przepraszam" użyte w uzasadnionej sytuacji potrafi stopić wiele lodów.

Istnieje także taktyka **na słabego** polegająca na wywoływaniu litości w drugiej osobie.

Kolejny sposób to **naiwniaczek** stosowany np. w stosunku do urzędników. Udajemy idiotę, po to, aby wymusić na drugiej stronie pomoc i ustępstwa.

Krańcową taktyką jest tzw. **zmoczone gniazdo**, czyli po prostu wybuch płaczu stosowany raczej rzadko, głównie przez kobiety, ale skutecznie, gdyż wobec tak postawionej sprawy mięknie bardzo wielu negocjatorów.

Ostatnią z taktyk, które umożliwiają stasowanie słabości i pomagają skłonić do ustępstw, jest taktyka **zmniejszania żądań**, a dokładniej zamiany żądań na małe porcje. Wedle zasady: małymi porcjami można zjeść znacznie więcej.

Technika związana z autorytetem, władzą i pozycją

Gigantycznym problemem w negocjacjach jest siła użycia autorytetu. W rozmowach mogą brać udział bardziej lub mniej ważne osoby, w związku z tym mamy możliwość ukrywać bądź podkreślać ważność samych siebie. Oto przykładowe taktyki:

Taktyka maskowania władzy jest odpowiednia dla osób chcących zdobyć czas na refleksję na podjęcie decyzji poprzez odwołanie się na przykład do szefa.

VIP to taktyka polegająca na zapraszaniu do rozmów np. wybitnego eksperta, który jest umówiony i z całą pewnością poprze nasze stanowisko.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

Ostatnia taktyka polega na prowadzeniu negocjacji poprzez reprezentanta, delegata. Ma ona sens jedynie w stosunku do firm, które zdobyły ugruntowaną pozycję na rynku. Pamiętajmy bowiem, że reprezentant jest tyle wart, ile warta jest firma, którą reprezentuje.

Technika kooperacyjna

Najważniejszą z punktu widzenia procesu negocjacji jest technika kooperacyjna. Co zrobić, żeby się porozumieć, dogadać, żeby działać. Pozwala ona szukać wzajemnie korzystnych rozwiązań.

Pierwsza taktyka to **jeden dzieli, a drugi wybiera**. Ta taktyka jest dobrą taktyką do prostych sytuacji negocjacyjnych, w których mamy tzw. tort do podziału. Stosujemy rozwiązanie, w którym dzielimy się procesem decyzyjnym. Każdy proponuje rozwiązanie i strony wybierają to, co najbardziej im odpowiada. Dzieląc tort, należy pamiętać, że druga strona będzie mogła wybrać część, która jej odpowiada, wtedy będzie się dzieliło tort bardzo starannie.

Ustalmy granice to taktyka polegająca na uporządkowaniu rozmów negocjacyjnych. Dzięki niej unikniemy gwałtownych zmian stanowisk i poglądów destrukcyjnie wpływających na proces kooperacji.

Zaangażujcie się. Wiele negocjacji prowadzonych jest „na niby". Jeżeli mamy do czynienia z partnerami, którzy w ten sposób podchodzą do rozmów, powinniśmy to zmienić, czyli poprosić o większe zaangażowanie w sprawę. Kooperacja opiera się bowiem o szczerą intencję obu stron i chęć zrozumienia zagadnienia.

Postaw się w mojej sytuacji, to godna polecenia taktyka. To taktyka, która otwiera umysły, umożliwia nawiązanie kontaktów. To jest taktyka polegająca na tym, żeby patrzeć na świat nie tylko ze swojego punktu widzenia. Postaw się w sytuacji rozmówcy i zobacz, co byś zrobił, gdybyś był nim. To pozwala na rozsądne traktowanie stanowiska partnera.

Ostatnią taktyką kooperacyjną jest **ochrona honoru**, czyli ochrona twarzy rozmówcy. Szukając kooperacji, nie możemy zmuszać ludzi, aby zgadzali się na poniżające warianty rozwiązań, a więc zawsze prowadząc rozmowy, pamiętajmy, że nie możemy zmuszać rozmówcy do ustępstw na polu zwanym osobistym honorem.

Konkludując, rola negocjacji jako formy komunikowania interpersonalnego wzrasta obecnie we wszystkich dziedzinach życia publicznego i osobistego. Negocjacje traktuje się obecnie jako podstawowe relacje instytucjonalne oraz interpersonalne, służące uzgadnianiu wzajemnych stanowisk oraz rozwiązywaniu wielu problemów. Są procesem, który posiada bardzo wiele faz, w trakcie których podejmowanych jest bardzo dużo decyzji strategicznych. Umiejętność skutecznego negocjowania zależy nie tylko od osobistych predyspozycji negocjatorów, ale też od posiadanej wiedzy psychologicznej i merytorycznej tych zagadnień. Jeżeli

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

przygotujemy się we wszystkich wspomnianych powyżej obszarach, wyniki naszych rozmów będą coraz lepsze. Pamiętajmy jednak, aby podczas negocjowania nie poddawać się silnym negatywnym emocjom, takim jak strach, lęk, złość, wrogość, a także innym stanom emocjonalnym wywołującym zmiany fizjologiczne i biochemiczne w naszym organizmie. O tym, co wywołuje w nas stres oraz o technikach walki ze stresem będzie mowa w kolejnym rozdziale.

Bibliografia

Augustynek A., *Wstęp do Psychologii*, Wydawnictwo Engram, Warszawa 2009.

Baczyński L., *Sekrety skutecznych negocjacji*, Wydawnictwo Złote Myśli, Gliwice 2004.

Bercoff M., *Negocjacje*, PWE, Warszawa 2007.

Dawson R., *Sekrety udanych negocjacji*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Warszawa 1999.

Fisher R., Ury W., Patton B., *Dochodząc do TAK. Negocjowanie bez poddawania się*, PWE, Warszawa 2000.

Jones E. E., *Ingratiation: a social psychological analysis*, Appleton-Century-Crofts, New York 1964.

Lunden B., Rosell L., *Techniki negocjacji – jak odnieść sukces w negocjacjach*, Wydawnictwo BL Info Polska, Gdańsk 2003.

Nęcki Z., *Negocjacje w biznesie*, Wydawnictwo Antykwa, Kraków 2000.

Roszkowska E., *Wybrane modele negocjacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2011.

Stalmaszczyk M., *Negocjacje kontraktów handlowych. Poradnik dla eksporterów i importerów*, Centrum Doskonalenia Kadr Handlu Zagranicznego Sp. z o.o., Warszawa 1992.

Świerk D., *Techniki najskuteczniejszych negocjatorów*, Internetowe Wydawnictwo Złote Myśli, Poznań 2004.

Wasilewska W., *Efektywne negocjacje w biznesie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2010.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

Rozdział V

Zarządzanie stresem, czyli jak budować wewnętrzną siłę?

Wstęp

Stres to dynamiczna reakcja adaptacyjna organizmu, wynikająca z różnicy pomiędzy naszymi możliwościami a wymogami sytuacji. Skłania do podjęcia działań zaradczych, które mają przywrócić stan równowagi. Ze stresem mamy do czynienia, gdy pojawiające się przed nami wyzwanie zmusza nas do poradzenia sobie z nim. Wyzwania te są różnego rodzaju – od np.: przybycia na czas do pracy – zwłaszcza w poniedziałkowy jesienny poranek, do zrealizowania ambitnego projektu, na który składają się liczne pomniejsze wyzwania. Wobec powyższego, ze stresem każdy bez wyjątku człowiek ma do czynienia na co dzień. Jednak nie można uznać go za zjawisko tak naturalne jak np. oddychanie, i przez to niegodne uwagi. Stres bagatelizowany jest przyczyną wielu groźnych chorób, dlatego wiedza o nim jest niezbędna każdemu.

Sposoby redukowania stresu stanowią jeden z najchętniej poruszanych tematów na szkoleniach dla różnych grup zawodowych. Niniejszy rozdział poświęcony jest zjawisku stresu, jego pojmowaniu, przebiegowi oraz sposobom jego redukowania. Zwrócono również uwagę na powstawanie stresu w miejscu pracy. Poza teoretycznymi rozważaniami, na końcu opracowania zamieszczone zostały praktyczne porady i techniki pozwalające na zmniejszanie doświadczanego stresu.

Pojęcie stresu

Pojęcie stresu można definiować jako bodziec lub przyczynę, reakcję lub skutek, oraz jako współzależność między wymaganiami stawianymi jednostce lub grupie a stopniem możliwości ich realizacji (Widerszal-Bazyl, 2002).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

Podejście do stresu jako bodźca jest widoczne wtedy, kiedy akcentuje się przyczynę, która go wywołuje. Kategoria ta próbuje opisać różnorodne, nieprzyjemne sytuacje, zwane stresorami, wywołujące stres, które mogą stanowić dla człowieka pewną większą lub mniejszą trudność. Poniższa lista stanowi zestawienie różnego rodzaju zmian lub zdarzeń w życiu, którym przypisane zostały tzw. jednostki kryzysowe (*Life Crisis Units* – LCU). Wykorzystując wskaźnik LCU, kreślono wzrost prawdopodobieństwa zapadnięcia na poważną chorobę w zależności od naliczonych przez daną osobę jednostek kryzysowych.

Z badań Holmesa i Rahe'a (Holmes, Rahe, 1967, za: Skynner, Cleese, 1992.) wynika interesująca zależność statystyczna pomiędzy stresorami a prawdopodobieństwem zapadnięcia na poważną chorobę: 150–199 jednostek stresu = 37% szansa choroby w ciągu kolejnych 2 lat; 200–299 jednostek stresu = 51% szansa choroby w ciągu kolejnych 2 lat; ponad 300 jednostek stresu = 79% szansa choroby w ciągu kolejnych 2 lat.

Tabela 1. Poziom stresu związany z różnymi wydarzeniami życiowymi – wykaz jednostek kryzysowych LCU

L.p.	Zdarzenie	Liczba jednostek kryzysowych LCU
1	2	3
1.	Śmierć współmałżonka	100
2.	Rozwód	73
3.	Separacja	65
4.	Kara więzienia	63
5.	Śmierć bliskiego członka rodziny	63
6.	Własna choroba lub uszkodzenie ciała	53
7.	Małżeństwo	50
8.	Utrata pracy	47
9.	Pogodzenie się ze współmałżonkiem	45
10.	Odejście na emeryturę	45
11.	Zmiana stanu zdrowia członka rodziny	44
12.	Ciąża	40
13.	Kłopoty seksualne	39
14.	Pojawienie się nowego członka rodziny	39
15.	Reorganizacja przedsiębiorstwa	39

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

1	2	3
16.	Zmiana stanu finansów	38
17.	Śmierć bliskiego przyjaciela	37
18.	Zmiana kierunku pracy	36
19.	Zmiana częstotliwości kłótni ze współmałżonkiem	35
20.	Wysoki kredyt	31
21.	Pozbawienie prawa do kredytu czy pożyczki	30
22.	Zmiana obowiązków w pracy	29
23.	Syn lub córka opuszcza dom	29
24.	Kłopoty z teściową	29
25.	Wybitne osiągnięcia osobiste	28
26.	Żona zaczyna lub przestaje pracować	26
27.	Rozpoczęcie lub zakończenie nauki szkolnej	26
28.	Zmiana warunków życia	25
29.	Zmiana nawyków osobistych	24
30.	Kłopoty z szefem	23
31.	Zmiana godzin lub warunków pracy	20
32.	Zmiana miejsca zamieszkania	20
33.	Zmiana szkoły	20
34.	Zmiana rozrywek	19
35.	Zmiana w zakresie aktywności religijnej	19
36.	Zmiana aktywności towarzyskiej	18
37.	Niewielka pożyczka	17
38.	Zmiana nawyków dotyczących snu	16
39.	Zmiana liczby członków rodziny zbierających się razem	15
40.	Zmiana nawyków dotyczących jedzenia	15
41.	Urlop	13
42.	Boże Narodzenie	12
43.	Pomniejsze naruszenie prawa	11

Źródło: Skynner, Cleese, 1992

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

Za zdarzenie najtrudniejsze została w powyższej gradacji uznana śmierć współmałżonka. Należy natomiast zwrócić uwagę na fakt, że nawet zdarzenia powszechnie uważane za pozytywne, takie jak np. małżeństwo, ciąża, urlop lub święta, mogą również stać się źródłem stresu.

W przypadku rozumienia stresu jako reakcji na przykry bodziec kładzie się nacisk na skutki, jakie ponosi organizm, gdy jest poddawany stresowi w pierwszym rozumieniu. Jest to reakcja, zarówno fizjologiczna, jak i psychologiczna, będąca odpowiedzią na działanie stresorów (sytuacji wywołujących stres). W organizmie człowieka zachodzą określone zmiany, gdy jest on poddawany działaniu trudnego dla niego bodźca.

Sygnały informujące o stresie wysyłane są z mózgu przez nerwy ruchowe do mięśni szkieletowych i przygotowują je do szybkiego działania. Te same sygnały biegną przez autonomiczny układ nerwowy do najważniejszych narządów organizmu, wywołując następujące skutki: przyspieszenie akcji serca, podniesienie poziomu cukru we krwi i zwiększenie jej ciśnienia, przyspieszenie akcji, spowolnienie pracy jelit czy zmniejszenie ilości wydzielanych soków żołądkowych. Ostatecznie sygnały docierają do gruczołów nadnercza i podwzgórza. Nadnercza odpowiadają za wydzielanie adrenaliny do krwi, a podwzgórze wysyła sygnały do przysadki i kory nadnerczy, które doprowadzają do ochrony organizmu przed stresem, zmieniając równocześnie równowagę elektrolitową krwi, pobudzają wydzielanie hormonów tarczycy przyspieszających przemianę materii, na skutek czego organizm uzyskuje dostęp do potrzebnych mu w działaniu rezerw energetycznych, dając tym samym organizmowi zwiększoną ochronę przed infekcjami (Wittkin, 1998).

Długotrwały stres przynosi negatywne skutki. Organizm nie jest przystosowany do tego, aby funkcjonować długo w stanie „podwyższonej gotowości" opisanej powyżej. Niestety sytuacje życiowe wymuszają u wielu osób funkcjonowanie na takim poziomie, co może prowadzić do powstania chorób psychosomatycznych. Za chorobę psychosomatyczną uznaje się taką, która została wywołana przez czynniki psychiczne, ale przynosi realne skutki w ciele (Jarosz, 2004). Choroby psychosomatyczne dają o sobie znać jako skutki długotrwałego, złego stresu u osób poddanych silnym, długotrwałym bodźcom. Obciążone pracą na „wysokich obrotach" serce o wiele częściej odmawia u nich posłuszeństwa niż u osób nienarażonych na silny stres. Zmienny poziom cukru we krwi, wywołany używaniem produktów o wysokim indeksie glikemicznym oraz insulinową reakcją organizmu na nie, prowadzi do zwiększenia ryzyka zaburzeń w funkcjonowaniu organizmu pod tym względem. W żołądku, w którym stale zmieniane są dostawy kwasu żołądkowego, mogą wytworzyć się wrzody, a wcześniej może dawać o sobie znać nadkwasota, z biegunkami

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

lub zaparciami. Układ immunologiczny tylko początkowo zwiększa odporność na infekcje – przy długotrwałym stresie dezorganizuje się i organizm staje się na nie wysoce nieodporny.

Następujące objawy fizyczne są charakterystyczne dla długotrwałego stresu: bezsenność, bóle głowy, chroniczne zmęczenie, zawroty głowy, bóle w klatce piersiowej, obstrukcja lub biegunka, napady lęku, bóle karku lub pleców, zgaga (nadkwasota), choroby skóry, alergie, reumatoidalne zapalenie stawów, astma, problemy z przełykaniem, zespół jelita drażliwego.

Poza fizycznymi objawami długo trwającego stresu, można wyróżnić zachowania charakterystyczne dla osób zestresowanych, a są to: traktowanie innych w sposób obraźliwy, szorstki i nadmiernie krytyczny, wycofywanie się z kontaktów – zamykanie się w sobie, przejadanie się, nadmierne picie alkoholu, wyczerpanie lub nadmierna aktywność, natężenie nawyków psychomotorycznych, ucieczka w sen, szarżowanie na drodze, ucieczka w długotrwałe oglądanie telewizji (przy czym jest to raczej skakanie po kanałach, a nie oglądanie jednego programu), charakterystyczna mimika twarzy: przygryzanie warg, częste mruganie, przełykanie śliny itp., nadmierne wydawanie pieniędzy, kompulsywne uprawianie seksu.

Z kolei do psychicznych skutków złego stresu należą: depresja, poczucie dezorganizacji, napięcie owocujące częstymi kłótniami, poczucie słabości, nieumiejętność podejmowania decyzji (Wittkin, 1998).

Trzecie podejście w definiowaniu stresu traktuje go jako dynamiczną relację pomiędzy człowiekiem a otoczeniem, która może być oceniana przez osobę w kategorii wymagającej określonego wysiłku adaptacyjnego albo przekraczającej możliwości jej sprostania. Powyższe podejście oddaje sens stresu jako wymagania stawianego osobie, z którym musi się ona zmierzyć.

Selye (1956) twierdził, że stres mogą wywoływać zarówno zdarzenia negatywne, jak i pozytywne, określił więc rozróżnienie między złym stresem (tzw. dystresem) i dobrym stresem (zwanym eustresem) (Selye, 1956, za: Teisseyre). Dobry, konstruktywny stres motywuje do działania, wywołuje stan zadowolenia, który zmusza człowieka do podejmowania wysiłku i dążenia do osiągnięć życiowych. Wszystkie emocjonalne reakcje organizmu przygotowują osobę do wykonania zadania na jak najwyższym poziomie. Gdyby menedżer szykujący się do negocjacji był rozluźniony (albo nawet znudzony), jakby tuż przed chwilą wstał z fotela przed telewizorem, zabrakłoby mu koncentracji i motywacji do przeprowadzenia negocjacji na najwyższym możliwym dla siebie poziomie. Zastrzyk adrenaliny jest mu potrzebny do tego, aby organizm „wszedł na wysokie obroty". Przyspieszona akcja serca, szybszy oddech itd. pozwalają na wykonanie „zadania" na wysokim poziomie.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

Wraz ze wzrostem poziomu stresu wzrasta nasze dobre samopoczucie, czyli wzrost stresu do pewnego poziomu jest korzystny dla człowieka. Powyżej jednak tego optymalnego poziomu następuje spadek efektywności, czyli stres jest wtedy niekorzystny dla organizmu.

Ze złym stresem wiążą się sytuacje np. postawienia przed człowiekiem wymagań przekraczających jego zdolności lub gdy nie wystarczy jednorazowy zastrzyk adrenaliny, aby osiągnąć sukces w negocjacjach. Przykładem sytuacji, której skutkiem jest zły stres, jest wyznaczenie pracownikowi zadania przekraczającego w znaczny sposób jego kompetencje i jednoczesne nałożenie ścisłych ograniczeń czasowych, niedających możliwości odpowiedniego przygotowania się do jego wykonania. Stres negatywny osłabia organizm w skutek przeciążenia prowadzącego do wielu chorób. Niesie cierpienie i dezintegrację psychiczną, może powodować frustrację i zachowania agresywne.

Najważniejsza różnica między dobrym a złym stresem sprowadza się do trzech czynników (Davis, Robbins, 2008):

1. Świadomość wyboru. Jeżeli zadanie stojące przed daną osobą zostało przez nią indywidualnie wybrane, wówczas jej poczucie kontroli nad nim jest większe, co pozwala czuć większy spokój przy jego realizacji. Jeśli natomiast zadanie jest z góry narzucone, wtedy odczuwany stres rośnie.
2. Stopień panowania nad otaczającą rzeczywistością. W przypadku gdy osoba ma poczucie, że może wpływać na sytuację, w jakiej się znajduje, to odczuwany przez nią będzie eustres. Jeśli jednak u danej osoby pojawi się poczucie bezradności, to stres rośnie gwałtownie i prowadzi m.in. do bardzo nieprzyjemnych wizji – dystresu.
3. Zdolność przewidywania skutków własnego działania. Najtrudniej jest przystosować się do sytuacji, która w przyszłości może osiągnąć nieprzewidywalne skutki. Gdy dokładnie wiadomo, co się wydarzy oraz jakie działania można podjąć, wtedy stres staje się minimalny.

Według Sely'ego (1969) stres przebiega w następujących fazach, co obrazuje rysunek 1.

Rysunek 1. Fazy stresu

Źródło: opracowanie własne

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

1. Faza alarmowa – początkowa, alarmowa reakcja zaskoczenia i niepokoju z powodu niedoświadczenia i konfrontacji z nową sytuacją. Pojawia się jako efekt zetknięcia z bodźcem nieznanym.
2. Faza mobilizacji – występuje pełna mobilizacja i wykorzystanie potencjalnych możliwości jednostki. Składają się na nią dwa stadia:
   a) stadium szoku – jednostka doświadcza swojej niekompetencji w zakresie poradzenia sobie z nową sytuacją;
   b) stadium przeciwdziałania szokowi – jednostka podejmuje wysiłki obronne, stosuje różne strategie postępowania w nowej sytuacji i ocenia, które z nich są najskuteczniejsze.
3. Faza przystosowania (odporności) – w tej fazie organizm nauczył się już skutecznie i bez nadmiernych zaburzeń radzić sobie ze stresorem.
4. Faza wyczerpania (niekonieczna) – uogólnione pobudzenie całego organizmu, prowadzące do przewlekłego stresu bądź nawet do śmierci. Jeśli w odpowiednim momencie organizm wyjdzie z sytuacji stresowej lub podejmie strategie redukujące napięcie, wówczas ta faza nie musi nastąpić.

Predykatory stresu

Omawiając predykatory, a więc czynniki przepowiadające stres, warto wspomnieć o osobach, które na skutek posiadania określonych cech są szczególnie podatne na stres. Takie osoby mają tendencję do tworzenia sytuacji, w których ilość podjętych przez nie zadań do wykonania przekracza ich możliwości zrealizowania planów. Nazywa się je osobami o wzorze zachowań typu A (Ogińska-Bulik, Juczyński 2010). Osobowość typu A wyróżnia funkcjonowanie w ciągłym pośpiechu, by zdążyć na czas, równocześnie angażowanie się w robienie kilku rzeczy na raz, nieustanne rozmyślanie o wykonaniu kolejnych punktów na liście „do zrobienia", nieaprobowanie nawet najmniejszych opóźnień i niepunktualności. Charakterystyczne jest też dążenie do perfekcji, niepohamowana ambicja, wysokie wymagania wobec siebie i innych oraz zamiłowanie do rywalizacji. Jednym z głównych wyznaczników osobowości typu A jest współzawodnictwo traktowane jako wyzwanie. Na wzorzec zachowań typu A wskazują również zewnętrzne oznaki, takie jak nadmierna gestykulacja, szybki sposób mówienia i poruszania

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

się. Typ A jest energiczny i wybuchowy, w czasie dyskusji bardzo często przerywa rozmówcy, zachowuje się wrogo wobec niego. Widoczne jest napięcie mięśni twarzy, dłonie są zaciśnięte. Osoby typu A nie potrafią się relaksować, zamiast odpoczynku wybierają nadgodziny w pracy. Nie bez powodu z opisu wyłania się sylwetka korporacyjnego pracownika pracoholika. To właśnie w takim środowisku pracy osoba o wzorcu zachowań A czuje, że spełnia się zawodowo i ma szansę osiągnąć sukces. Jednak ciągłe funkcjonowanie na „wysokich obrotach", drażliwość i konfliktowość prowadzić mogą do obniżenia produktywności i tak naprawdę mogą utrudniać, a nie ułatwiać, wspinanie się po kolejnych szczeblach kariery.

Jest to wzór zachowań, u podłoża którego leżą określone cechy, lecz nie są one zdeterminowane genetycznie, są to nawyki mogące ulec zmianie na drodze ćwiczeń.

Istnieje również typ ludzi, którzy doświadczają stresu w zdecydowanie mniejszym stopniu. Są to osoby o wzorze zachowań typu B. Ryzyko wystąpienia u nich negatywnych skutków stresu jest zdecydowanie mniejsze. Choć w porównaniu z osobami o wzorze zachowań typu A są równie ambitne, nie stawiają sobie zbyt wygórowanych czy nieosiągalnych celów. Nie dążą za wszelką cenę do perfekcjonizmu, ponieważ po pierwsze nie czują się zagrożeni, a po drugie, mając większe poczucie własnej wartości, nie szukają wyłącznie zewnętrznej aprobaty. Ważniejsza jest dla nich jakość życia. Osoba typu B doświadcza znacząco mniej stresu zarówno podczas pracy, jak i podczas wypoczynku. Człowiek o osobowości typu B jest osobą cierpliwą, uważną, nastawioną na współpracę nie rywalizację, nie rozmyśla bez przerwy o dawnej „świetnej" przeszłości ani o przyszłości – koncentruje się na tym, kim jest dziś i akceptuje siebie takim, jakim jest. Potrafi panować nad emocjami, jest postrzegany przez innych jako przyjacielski, rozluźniony. Również taki wzór zachowań nie jest uwarunkowany genetycznie, ale stanowi zestaw nawyków, który może zostać nabyty.

Trzecim czynnikiem w sposób istotny wpływającym na stres jest temperament (Strelau, 2004). Ludzie różnią się reaktywnością. Można ich podzielić na wysokoreaktywnych i niskoreaktywnych. Osoby niskoreaktywne charakteryzują się niską wrażliwością i wysoką wydolnością, a osoby wysokoreaktywne wysoką wrażliwością i niską wydolnością.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

Tabela 2. Charakterystyka zachowań osób wysokoreaktywnych i niskoreakktywnych

Osoby wysoko reaktywne	Osoby nisko reaktywne
Duża podatność na zmęczenie	Mała podatność na zmęczenie
Tendencja do częstszych odpoczynków	Brak potrzeby przerw w działaniu
Preferencje do wykonywania czynności przerywanych	Tendencja do wykonywania czynności ciągłych i przerywanych
Organizacja czynności różnorodnych w dłuższym okresie czasu	Zdolność do długiego wykonywania czynności jednorodnych
Potrzeba ciszy i spokoju w czasie pracy	Nie wymagają ciszy i spokoju do pracy
Skłonność do wykonywania zadań od najtrudniejszych do najłatwiejszych	Skłonność do wykonywania zadań od najłatwiejszych do najtrudniejszych
Dominacja czynności przygotowawczych nad zasadniczymi	Dominacja czynności zasadniczych oraz większa integracja czynności przygotowawczych
Tendencja do układania planów działania	Sprawne działanie bez planu pracy
Preferowanie komunikacji pisemnej	Preferencje komunikacji ustnej
Czas wykonania zadania wydłuża się	Krótszy czas wykonania zadania
Niższa sprawność działania w sytuacjach trudnych	Wyższa sprawność działania w sytuacjach trudnych
Ostrożne strategie rozwiązywania problemów	Ryzykowne strategie rozwiązywania problemów

Źródło: opracowanie własne

Osoby wysokoreaktywne są o wiele bardziej narażone na skutki długotrwałego stresu niż osoby niskoreaktywne. Ta sama siła bodźca jest odbierana inaczej przez osoby wysokoreaktywne, a inaczej przez niskoreaktywne. Podczas gdy osoby niskoreaktywne uznają daną sytuację za przeciętnie stymulującą, wysokoreaktywne będą mieć poczucie, że przekracza ona ich zdolności adaptacyjne. Dlatego osoby wysokoreaktywne powinny poświęcić znaczną uwagę sposobom radzenia sobie ze stresem.

Stres w pracy

Stres zawodowy

Stres zawodowy stanowi bardzo niekorzystny czynnik w pracy. Może nie tylko negatywnie oddziaływać na zdrowie pracownika, lecz również przyczynić się do zmniejszenia jego poziomu efektywności i produktyw-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

ności. Konsekwencje pojawienia się stresu w miejscu pracy dotyczą w takim samym stopniu pracownika, jak i organizacji. Stres zawodowy pojawia się wówczas, gdy wymagania przełożonego i naciski wywierane na pracownika są większe niż posiadane przez niego umiejętności i wiedza (Krenn, 2013). Taka sytuacja ma miejsce, gdy pracownik nie jest w stanie sprostać oczekiwaniom pracodawcy, co rodzi stres i frustrację. Stres może pojawić się w różnych okolicznościach, ale ryzyko jego pojawienia się jest największe, gdy pracownik czuje, iż ma nikłe wsparcie ze strony przełożonego i kolegów z pracy oraz w sytuacji, gdy ma małą kontrolę nad wykonywaną pracą.

Państwowa Inspekcja Pracy (pip.gov.pl, 2015) wyróżnia następujące kategorie najczęstszych źródeł stresu w miejscu pracy, które w mniejszym stopniu uwarunkowane są indywidualnymi predyspozycjami, a raczej złą organizacją pracy.

1. Przeciążenie ilościowe pracą – to sytuacja nagłego pojawienia się znacznej ilości pracy do wykonania i delegowanie tych zadań w sposób zaskakujący dla pracownika i z mało realnymi terminami ich zakończenia, co powoduje konieczność bardzo wysokiego tempa pracy i generalnego pośpiechu. Przeciążenie ilościowe pracą związane jest również z ciągłymi zmianami, na które pracownik nie ma wpływu, oraz koniecznością pozostawania w ciągłej dyspozycyjności i pracy w nadgodzinach.
2. Przeciążenie jakościowe pracą – to konieczność wykonywania zadań o wysokim stopniu trudności. Są to obowiązki skomplikowane, które najczęściej wiążą się z odpowiedzialnością za innych ludzi lub odpowiedzialnością materialną. Wymaga to od pracowników konieczności ciągłej czujności i pełnej koncentracji. Przeciążenia jakościowe pracą mają charakter stresogenny, ponieważ zobowiązują pracownika do wykonania trudnej pracy, która przerasta jego możliwości. Ten rodzaj przeciążenia jest bardzo często związany z płaską strukturą organizacyjną. Ponadto są to np. przeciążenia wzroku, konieczność szybkiego opanowania nowych produktów.
3. Niedociążenie jakościowe pracą – to wykonywanie prostych, powtarzalnych, monotonnych czynności (monotypia). Praca ta charakteryzuje się wysoką automatyzacją, brakiem wyzwań i niewielkimi zmianami w trakcie dnia pracy. Często jest to praca poniżej możliwości (kompetencji i kwalifikacji) pracownika.
4. Ograniczony zakres kontroli nad pracą – to sytuacja, w której pracownik nie zna celu swojej pracy oraz nie otrzymuje informacji zwrotnej od przełożonych. Jest to też praca, która odbywa się w niezmiennych i sztywnych godzinach. Pracownik nie decyduje o sposobie i czasie wykonywania swoich zadań (np. brak

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

możliwości przerwy w pracy) oraz o doborze współpracowników. Ograniczona kontrola nad pracą związana jest również z nadmierną kontrolą i nadzorem przez przełożonych. Istotą ograniczonego zakresu kontroli jest poczucie braku wpływu na pracę.

5. Niejasność roli zawodowej – to sytuacja, w której nie mamy jasności dotyczącej znajomości zakresu obowiązków i celu pracy, braku wiedzy o zakresie odpowiedzialności i sposobie pracy, groźby zwolnienia czy konieczności „samozatrudnienia się" w dotychczasowym zakładzie pracy. Niejasność roli zawodowej, jako stresor, objawia się również m.in. poprzez arbitralny albo niejasny (małoprecyzyjny) sposób delegowania zadań lub podejmowania decyzji.
6. Konflikt roli zawodowej – występuje, gdy pracownik ma poczucie, że praca nie pozwala mu realizować się w innych obszarach niż tylko praca. Tego rodzaju konflikt może również wystąpić w sytuacji sprzecznych oczekiwań w stosunku do pracownika (odmienne zdania i zdania ze strony przełożonego i jego zastępcy). To również brak ścieżki kariery, a więc awansu i zaspokojenia ambicji.
7. Brak wsparcia – to sytuacja braku informacji zwrotnej i pomocy ze strony bezpośredniego przełożonego albo innych. To również izolacja ze względu na występujący mobbing i cechy dyskryminacji (np. wiek pracownika). Brak wsparcia to również brak strategii rozwoju firmy i stanowiska. Takimi typowymi przykładami jest system motywacyjny zorientowany na rywalizację, konflikty między współpracownikami, izolacja pracownika, brak pomocy, utrudniony kontakt z przełożonym, uznaniowe ocenianie i traktowanie pracowników, brak informacji potrzebnych do pracy, brak środków, materiałów, urządzeń potrzebnych do pracy.
8. Fizyczne warunki pracy – to przeciążenia związane z hałasem, drganiami, zapyleniem, temperaturą i oświetleniem miejsca pracy. Również jest to źle zaplanowana przestrzeń pracy oraz wymuszona pozycja ciała i ekspozycja na promieniowanie monitorów.

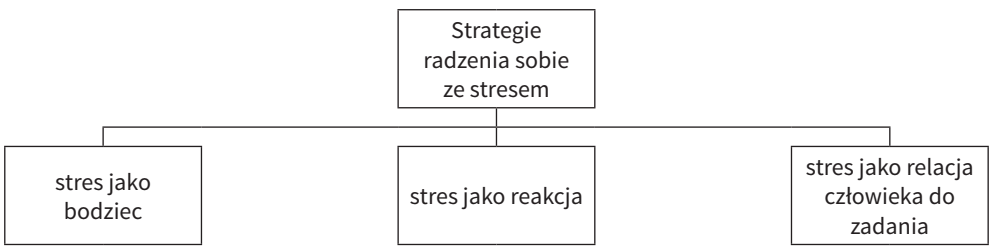
We współczesnych czasach znacznie częstsze są jednak napięcia psychologiczne wynikające z poczucia niedoceniania możliwości pracownika, czyli postrzegania przez niego wymagań i możliwości zajmowanego stanowiska jako zbyt ograniczonych w stosunku do posiadanych kwalifikacji oraz własnych ambicji. Poczucie wykonywania pracy poniżej własnych możliwości, konfrontacja z wolniejszą i trudniejszą od pierwotnych oczekiwań ścieżką kariery – owocuje frustracją, która może prowadzić z kolei do spadku morale i trwałej apatii.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

Radzenie sobie ze stresem

Techniki radzenia sobie ze stresem

Radzenie sobie ze stresem to wysiłki skierowane na opanowanie, zredukowanie lub tolerowanie zewnętrznych lub wewnętrznych żądań. W ramach radzenia sobie ze stresem powstały narzędzia do panowania nad nim i w efekcie trwałej redukcji stresu. Przy przedstawianiu tych metod przyjęty został pierwotny podział stresu na: bodziec, reakcję i relację człowieka do zadania.



Rysunek 2. Trzy strategie radzenia sobie ze stresem

Źródło: opracowanie własne

Strategie radzenia sobie ze stresem jako bodźcem

Pierwszym sposobem poradzenia sobie ze stresorem jako bodźcem jest redukowanie niepewności. Wiedza o tym, jakie zmiany będą wprowadzane w najbliższej przyszłości oraz przygotowanie się na nie, pozwala na spokojne przyjęcie tych zmian. Najgorzej znoszą trudności ci, którzy nie dopuszczają możliwości ich wystąpienia. Ktoś, kto choć raz został zmuszony do radzenia sobie np. z przeniesieniem bądź redukcją etatów, przeżyje o wiele mniejszy stres, gdy po raz kolejny zetknie się z analogiczną sytuacją. Drugim sposobem obniżania oddziaływania stresu jako bodźca jest zapewnienie sobie większej liczby opcji działania. Osoby, które twierdzą, że tylko jeden sposób robienia czegoś jest dobry, przeżywają ogromny stres, gdy dostęp do tego właśnie sposobu zostaje im ograniczony.

Strategie radzenia sobie ze stresem jako reakcją

Podstawową kompetencją, którą należy rozwinąć, aby móc wpływać na własny organizm w celu redukowania niepożądanych skutków przeżywanego stresu jest samoświadomość. Samoświadomość jest kompetencją

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

określającą umiejętność rozpoznawania własnych emocji oraz ich związku z podejmowanymi działaniami (Krokowski, Rydzewski, 2007). Ma ona decydujący wpływ na człowieka w większości dziedzin jego funkcjonowania.

Badania prowadzone nad samoświadomością (Krokowski, Rydzewski, 2007) pokazują, że wiele osób nie umie rozpoznawać swoich stanów emocjonalnych lub jest nieświadoma myśli, które przewijają im się przez umysł, nie potrafi wskazać związku między uczuciami lub myślami, które w nich są, a czynami, które pod ich wpływem podejmują. Dlatego do rozwijania umiejętności radzenia sobie ze stresem niezbędna jest praca nad pogłębieniem własnej samoświadomości.

Najważniejszym sposobem rozwijania samoświadomości jest prowadzenie obserwacji własnej osoby. Polega ona na ukierunkowaniu uwagi osoby na to, co dzieje się wewnątrz niej. Obserwacja ta powinna dotyczyć przede wszystkim sfery uczuć, myśli oraz doznań cielesnych. Celem takich ćwiczeń jest nabycie umiejętności dostrzegania związku między myślami, które się w nas pojawiają, a uczuciami, które są ich następstwem i skutkami fizycznymi doświadczanymi przez nasz organizm. Na przykład myśl „Jestem do niczego" wywołuje uczucie przygnębienia, odbierane jako spadek energii i wywołuje w ciele skutki w postaci rozluźnienia mięśni, spadku ciśnienia i ogólnego osłabienia.

Kolejnym krokiem w rozwijaniu samoświadomości jest uwrażliwianie siebie na sygnały zmian w uczuciach, myślach i ciele. Można bowiem wprowadzić sposoby zaradcze, o których mowa będzie w dalszej części tekstu, gdy jesteśmy bardzo smutni lub zdenerwowani. Człowiek, który prowadzi obserwację siebie, uczy się, gdzie należy patrzeć, aby zdobyć ważne informacje. Z kolei ten, który zaniedbuje pracę nad sobą w tym zakresie, jest słabo poinformowany na swój temat i w efekcie mogą go zaskoczyć jego własne reakcje.

Rozwijanie samoświadomości stanowi wstęp do zarządzania własnymi emocjami. Gdy poznane zostaną już emocje, myśli oraz związane z nimi reakcje organizmu będące efektem tego zachowania, można skorzystać ze sposobów zaradczych oddziałujących na wszystkie składniki biorące udział w przeżywaniu stresu.

Jednym z najbardziej skutecznych sposobów redukcji stresu są techniki relaksacyjne. Relaksacja stopniowa związana z napinaniem i rozluźnianiem mięśni edukuje odczuwany stres przez wykorzystanie połączeń nerwowych między mięśniami a mózgiem. Oprócz doraźnych skutków w postaci relaksu, prowadzi do zwiększenia samoświadomości (Wittkin, 1998).

Drugą techniką relaksacyjną jest połączenie wizualizacji z techniką świadomego oddychania. Wizualizacja polega na stworzeniu sobie obrazu (zwykle przy zamkniętych oczach) o określonej przyjemnej treści

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

i właściwościach (w zależności od treści: o barwach kolorowych, o różnej wielkości, ostrości itp.). Technika świadomego oddychania polega natomiast na skoncentrowaniu uwagi na powietrzu, które wchodzi do płuc, a potem, w zmienionym składzie, z niego wychodzi. Wiele osób ma tendencję do zbyt płytkiego oddychania. Podczas oddychania świadomego zachęca się osoby, które wykonują to ćwiczenie, aby uświadomiły sobie ruchy przepony w dół (przy w wdechu) i w górę (przy wydechu) i aby wdychały powietrze „do brzucha" (tak określa się głębokie oddychanie).

Kolejnym sposobem na zmniejszanie intensywności doświadczanego stresu jest analiza i modyfikowanie dialogu wewnętrznego. Każdy człowiek w określony sposób myśli na swój temat. Seligmann (1996) stworzył koncepcję wyuczonej bezradności, w której wykazał m.in. rolę dialogu wewnętrznego u osób klasyfikowanych jako pesymistów. Wyuczona bezradność to postawa charakterystyczna dla osoby, która pomimo istnienia obiektywnych możliwości poprawy swojej sytuacji, nie podejmuje żadnych działań ani nawet nie daje się przekonać, że coś w swojej sytuacji może zmienić. Osoby, które charakteryzuje taka postawa, Seligman nazywa pesymistami, a tych, o przeciwnym podejściu do życia, optymistami. Postawa pesymistów składa się z trzech wymiarów: czas, obszary życia i odpowiedzialność. Wymiar czasu odnosi się w tej koncepcji do przekonania danej osoby o długotrwałości skutków danego zdarzenia. Są ludzie, którzy pięć minut po przykrym zdarzeniu zapominają o nim i kierują swoje myśli na inne tory, są przekonani, że trudność była chwilowa i nie warto poświęcać jej więcej uwagi. Z kolei inni potrafią całymi godzinami (lub nawet dniami) analizować porażkę (lub choćby tylko potknięcie). Wymiar obszarów życia opisuje zabieg wnioskowania o sukcesie lub porażce w innych sferach życia na podstawie zdarzenia dotyczącego wybranej sfery. Pesymista po poniesieniu porażki w pracy rozszerza ją również na życie rodzinne, twierdząc, że skoro jest nieudacznikiem w pracy, to również jest nieudacznikiem jako mąż i ojciec. Optymista natomiast, gdy zdarza mu się niepowodzenie, ogranicza je nie tylko w czasie, ale również zawęża obszar interpretacji do niezbędnego minimum. Trzeci wymiar – odpowiedzialność, dotyczy poczucia sprawstwa w danym zdarzeniu. Osoba o wysokim poczuciu sprawstwa jest przekonana, że to od jej działań zależy wynik, który osiągnie, natomiast osoba o niskim poczuciu sprawstwa uznaje, że istnieje wiele czynników, na które ona nie ma wpływu i to od nich zależy ostateczny wynik, nad którym pracuje.

Pesymiści mają zdecydowanie większą podatność na stres. Gdy zdarzą im się trudności w pracy lub w domu, wówczas mają tendencję do zamartwiania się. Uważają, że to trudne zdarzenie będzie miało swoje konsekwencje przez długi okres oraz w wielu dziedzinach ich życia. Towarzyszy im przy tym poczucie winy, ponieważ uważają siebie za przy-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

czynę tej porażki i nie umieją znaleźć czynników usprawiedliwiających. Optymiści zaś w sytuacji porażki szukają usprawiedliwienia w okolicznościach. Potrafią przy tym czerpać profity z osiąganych sukcesów. Korzystają z dobrych zdarzeń i tworzą wizje przyszłych sukcesów w wielu dziedzinach. Pesymizm i optymizm, wyuczona bezradność nie są cechami wrodzonymi lecz nabytymi. Dlatego ci, którzy mają tendencję do widzenia świata w kategorii „szklanka jest do połowy pusta", nie muszą ponosić kosztów związanych z niszczącym wewnętrznym dialogiem. Seligman przedstawia metody, które pozwalają przesunąć się na skali od pesymisty w kierunku optymisty. Jednym ze sposobów jest rejestrowanie wszelkich stwierdzeń charakterystycznych dla pesymistów oraz poddawanie ich racjonalnej ocenie. Nie chodzi tutaj o zastępowanie komunikatów negatywnych pozytywnymi, ale o podjęcie z nimi dyskusji, np. – „Jestem beznadziejny"; – „A na jakiej podstawie wyciągam taki wniosek?"; – „Zupełnie nie poszło mi podczas prezentacji"; – „Co zrobiłem nie tak, jak trzeba było postąpić?"; – „Nie znałem odpowiedzi na zadane przez szefa pytania"; – „Na żadne?"; – „Właściwie na większość znałem z wyjątkiem tych kilku...". W ten sposób prowadzony dialog nie dopuszcza do tego, aby niszczące myśli przyjęły całkowicie negatywny wydźwięk.

Strategie radzenia sobie ze stresem jako relacją człowieka z powierzonym mu zadaniem

Podane poniżej sposoby sprostania określonym zadaniom koncentrują się na dwóch obszarach związanych z rozwojem kompetencji niezbędnych do realizacji tych zadań oraz z rozwojem samooceny, która psychicznie powiększa własne możliwości.

Rozwijanie określonych kompetencji związane jest z rodzajem celu, do którego dana osoba dąży. Jest to temat szeroko omawiany w innym rozdziale tej książki, dlatego nie będzie tu poruszany.

Samoocena to umiejętność doświadczania akceptacji własnej osoby (Krokowski, Rydzewski, 2007). To, jak o sobie myślimy, jaki mamy stosunek do własnej osoby, stanowi o tym, jacy jesteśmy. Rozwijanie samooceny stanowi najskuteczniejszy sposób radzenia sobie z trudnościami powstałymi na skutek stresu. Osoba o wysokiej samoocenie, a więc akceptująca siebie, uznająca siebie za kogoś wartościowego, za kogoś, kto posiada szereg mocnych stron i jednocześnie uznająca swoje ograniczenia, reaguje na stres rozumiany jako konieczność sprostania stawianym wymaganiom w sposób najbardziej adaptacyjny. Człowiek o wysokiej samoocenie z racji przekonania o swoich mocnych stronach w pełni angażuje się w radzenie sobie z odpowiadającymi jego kompetencjom

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

aspektami sytuacji stresowej. Wiedząc również, że brakuje mu zasobów, aby poradzić sobie ze wszystkim, nie zamartwia się, że czegoś nie umie, ale spokojnie uznaje swoją niedoskonałość. Takie podejście do trudności pozwala na zredukowanie kosztów z nimi związanych do minimum, dlatego najlepszą strategią długotrwałego radzenia sobie ze stresem jest rozwijanie samooceny.

Po wprowadzeniu racjonalizacji głosu wewnętrznego dialogu, kolejnym krokiem jest budowanie pozytywnych przekonań na swój temat. Takich stwierdzeń afirmujących, które mają na celu pozytywnie wpływać na nasze myślenie o sobie, można znaleźć bardzo wiele, a oto kilka przykładów zdań afirmujących: Moje życie ma sens, więc akceptuję i doceniam to, czego doświadczam; Czuję się odpowiedzialny za własne życie i własne wybory, akceptuję to, że moje życie, to mój wybór; Zawsze słucham mojego wnętrza zanim podejmę działanie; Jestem wartościowym człowiekiem; Jestem wystarczająco dobry taki, jaki jestem.

Istotne jest jednak, aby przy artykułowaniu powyższych sentencji pamiętać, że mechaniczne wypowiadanie tych zdań nie przynosi pożądanego efektu. Powinno wypowiadać się je, jednocześnie przywołując pozytywne wspomnienie. Najważniejszy przy stosowaniu tej metody jest nie doraźny skutek w postaci chwilowego wzrostu motywacji, ale długofalowe konsekwencje polegające na wytworzeniu nawyku przypominania sobie swoich osiągnięć z przeszłości i budowaniu na tej podstawie obrazu siebie.

Innym sposobem trwałego podnoszenia własnej samooceny jest dostrzeganie i pamiętanie o swoich mocnych stronach. Polega na stworzeniu listy cech, które w sobie cenimy i odwoływaniu się do niej. Dalszym wzmocnieniem tej metody jest zachowanie listy i z czasem dodawaniu kolejnych rzeczy.

Następnym sposobem radzenia sobie ze stresem jest skorzystanie ze wsparcia w postaci rozmowy z kimś zaufanym. Przedstawienie swojej sytuacji drugiej osobie przynosi korzyści w postaci uporządkowania własnych przeżyć i obniżenia napięcia emocjonalnego zniekształcającego obraz warunków, w których ktoś się znalazł.

Ludzie przeżywający stres doświadczają poczucia przytłoczenia. Podczas opowiadania o swojej sytuacji, uporządkowują swoje przeżycia, jednocześnie je analizując. Takie poukładanie doświadczeń pozwala na lepsze zrozumienie swojej sytuacji i w konsekwencji na zwiększenie poczucia panowania nad nią. Werbalizowanie własnych uczuć przed życzliwym słuchaczem zawsze prowadzi do obniżenia napięcia emocjonalnego. W tym procesie istotna staje się także aktywność słuchacza. Jeśli osoba wspierająca, oprócz chęci wysłuchania, ma jeszcze umiejętność w dawaniu dobrych rad, wówczas poza redukcją stresu wynikającą z uporządkowania swoich doświadczeń i obniżenia napięcia emocjonalnego,

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

osoba potrzebująca pomocy otrzymuje wskazówki dotyczące postępowania, które dodatkowo obniżają niepokój i napięcie.

Podsumowując powyższy rozdział, warto jest podkreślić, że pełne i świadome zrozumienie zjawiska powstawania stresu staje się niezbędne dla wszystkich osób podejmujących pracę zawodową, a także realizujących swoje kariery w organizacjach. Niezależnie od zajmowanego stanowiska i pełnionych ról życiowych spotykamy się z wymaganiami lub nagłymi zmianami, które zmuszają nas do poradzenia sobie z nimi lub zaadaptowania się do nowych warunków. Poza wiedzą o mechanizmach powstawania stresu przedstawioną na początku rozdziału, warto sięgnąć w praktycznym wymiarze po wskazane techniki redukcji stresu, rozwijające umiejętności przeciwdziałające jego skutkom. Znajomość strategii postępowania w trudnych, stresujących sytuacjach pomoże nam w wyborze takiego zachowania, które przywróci stan bezpieczeństwa lub nie dopuści do jego utraty, a także zapobiegnie ponoszeniu długotrwałych i wysokich kosztów życia w stresującym i zmiennym środowisku.

Bibliografia

Davis M., Robbins E., *Jak zwalczyć stres i osiągnąć pełen relaks*, Wydawnictwo Onepress, Gliwice 2008.

Holmes, T. H., Rahe, R. H., *The Social Readjustment Rating Scale*, „Journal of Psychosomatic Research" 1967, 11, s. 213–218.

Jarosz M., *Co każdy powinien wiedzieć o chorobach psychicznych*, Piątek Trzynastego Wydawnictwo, Łódź 2004, s. 85–86.

Krenn M., *Well-being and work*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2013.

Krokowski M., Rydzewski P., *Zarządzanie emocjami*, Wydawnictwo Imperia, Łódź 2007.

Lazarus R. S., Folkman S., *Stress, appraisal and coping*, Springer, New York 1984.

Ogińska-Bulik N., Juczyński Z., *Osobowość – stres a zdrowie*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2010.

Ratajczak Z., *Stres – radzenie sobie – koszty psychologiczne*, [w:] I. Heszen-Niejodek, Z. Ratajczak (red.), *Człowiek w sytuacji stresu*, Wydawnictwo UŚ, Katowice 2000.

Seligman M. E. P., *Optymizmu można się nauczyć. Jak zmienić swoje myślenie i swoje życie*, Media Rodzina, Poznań 1996.

Skynner R., Cleese J., Żyć w rodzinie i przetrwać, Jacek Santorski & CO, Agencja Wydawnicza, Warszawa 1992.

Strelau J. (red.), *Psychologia*. Podręcznik akademicki, Tom 2: *Psychologia ogólna*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004.

Teisseyre A., *Nowe spojrzenie na stres*, http://www.psychologia.net.pl

Widerszal-Bazyl M., *Stres psychospołeczny w pracy – pojęcie, źródło i konsekwencje, różnice indywidualne, prewencja*, [w:] D. Koradecka (red.), *Nauka o pracy – bezpieczeństwo, higiena, ergonomia*, Tom 5: *Czynniki psychologiczne i społeczne*, CIOP, Warszawa 2002.

Zimbardo P. G., *Psychologia i Życie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.

http://www.prospero.com.pl/rozwoj/publikacje/58-stres-umiejetnosc-dzialania-pod-presja

http://www.eurofound.europa.eu/ewco/surveyreports/AT1308011D/AT1308011D.pdf.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

Część III

Izabela Warwas

Organizacyjne wymiary zarządzania zasobami ludzkimi – rozwiązywanie problemów w praktyce

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

Ćwiczenie 1. Bezinteresowna pomoc

Jedną z form budowania zaangażowania pracowniczego w długim okresie jest wolontariat pracowniczy. Poniżej przykład wolontariatu realizowanego w Urzędzie Marszałkowskim w Krakowie.

Pracownicy Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego bardzo chętnie i bezinteresownie włączają się i aktywnie wspierają liczne działania, których celem jest niesienie pomocy innym. W ramach wolontariatu pracowniczego odbywa się szereg cyklicznych i jednorazowych inicjatyw: „Oddajemy krew" – pracownicy Urzędu od lat uczestniczą w akcjach krwiodawstwa. W 2012 i 2013 r. Departament Organizacyjno-Prawny zakupił i zainstalował pięć automatycznych defibrylatorów zewnętrznych. Dzięki tym działaniom podniesiono poziom bezpieczeństwa społeczeństwa w czterech lokalizacjach na terenie miasta Krakowa. „Zakrętki" – pracownicy Urzędu z wielkim zaangażowaniem od 2010 r. zbierają i segregują zakrętki, które są przekazywane na leczenie chorego chłopca. Do tej pory zebrano ponad 4 tony zakrętek! Sprzedaż kartek świątecznych na szczytny cel – świąteczny jarmark, podczas którego sprzedawane były ozdoby świąteczne, własnoręcznie zrobione przez wychowanków Domu Dziecka w Sieborowicach. Kampania 1% – co roku, w ramach kampanii prowadzonej przez UMWM, zachęcającej mieszkańców Małopolski do przekazywania 1% podatku na rzecz OPP, pracownicy Urzędu zachęcają do przekazywania 1% podatku na rzecz wybranej organizacji pożytku publicznego. Wielka zbiórka książek – Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego oraz Wojewódzka Biblioteka Publiczna w Krakowie zorganizowali akcję zbiórki książek – w sumie zebrano prawie 1800 książek. „Ciuch w Ruch" – jest to projekt recyklingu wdrażany w Urzędzie, we współpracy z Fundacją Anny Dymnej Mimo Wszystko, którego celem jest pozyskiwanie do ponownego przetworzenia używanej odzieży, firan itp. „Szlachetna Paczka" – pracownicy Urzędu co roku aktywnie włączają się w ogólnopolską akcję organizowaną przez Stowarzyszenie WIOSNA, której celem jest niesienie pomocy najuboższym. Rodziny otrzymują produkty spożywcze, środki czystości, ubrania, a także meble i sprzęty AGD. Oddaj swój telefon i pomóż dzieciom – zgromadzone telefony komórkowe oddawane są firmie recyklingowej, która w zamian przekazuje pieniądze fundacjom (http://www.malopolskie.pl/Urzad/Informacje).

Pytania:

Jak oceniasz przydatność opisanych działań w kreowaniu zaangażowania pracowniczego?

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

Czy znasz w swoim otoczeniu/czytałeś/aś tekst na temat wolontariatu pracowniczego w innych organizacjach? Jakie były podejmowane w nich działania?

Dokonaj porównania tych przypadków z urzędem w Krakowie.

Wolontariat w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Małopolskiego	Wolontariat w ……..	
		Główne działania
		Tematyka działań
		Wpływ społeczny

Na jakie wyzwania otoczenia odpowiada wdrażanie wolontariatu pracowniczego?

Ćwiczenie 2. Opis przypadku Zarządzanie strategiczne w DHL Express

Firma DHL Express to światowy lider usług kurierskich, należący do największej na świecie grupy logistycznej – Deutsche Post. Firma powstała ponad 40 lat temu w San Francisco, a jej nazwa wywodzi się od nazwisk głównych założycieli: Adriana Dalseya, Larry'ego Hillbloma i Roberta Lynna. Pierwsze usługi firmy związane były z transportem dokumentów z San Francisco na Hawaje. Obecnie firma DHL Express jest w stanie obsługiwać 220 krajów lądowo, powietrznie lub morsko, na zlecenie stałych bądź jednorazowych klientów z wielu branż. DHL wskazuje na 7 wartości korporacyjnych:

- zapewnienie doskonałej jakości,
- wspomaganie naszych klientów w odnoszeniu sukcesów,
- promowanie otwartości,

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

- działanie według wyraźnie określonych priorytetów,
- działanie w duchu przedsiębiorczości,
- postępowanie etyczne,
- akceptowanie zasady odpowiedzialności społecznej.

Kierunkowskazem wyznaczającym drogę i przyszłość DHL jest wizja: „Klienci mają zaufanie do DHL jako wiodącego partnera zapewniającego zintegrowane usługi ekspresowe i rozwiązania logistyczne, będącego integralną częścią międzynarodowej korporacji. DHL jest liderem branży usług logistycznych pod względem jakości, rentowności i udziałów w rynku". Misja DHL stanowi, że „DHL w oparciu o znajomość lokalnego rynku oraz unikalne międzynarodowe doświadczenie oferuje najwyższej jakości usługi, kreując tym samym wartość dodaną dla klientów. DHL dąży do osiągnięcia pozycji cenionego i uznanego pracodawcy, tworząc konkurencyjne warunki pracy w międzynarodowym środowisku dla wysoko wykwalifikowanych i zaangażowanych pracowników. DHL generuje najwyższy zysk wśród przedsiębiorstw branży logistycznej, dostarczając najwyższej jakości procesy i rozwiązania biznesowe w każdej dziedzinie swojej działalności. DHL jest firmą o nienagannej reputacji i etyce. W swojej strategii kieruje się społeczną odpowiedzialnością biznesu, uwzględniając w podejmowanych decyzjach interesy społeczne, ochrony środowiska, pracowników i podwykonawców"[1].

Polecenie:

Oceń wizję i misję w kontekście zarządzania zasobami ludzkimi. Czy odpowiada ona na wyzwania otoczenia? Na jakie?

Ćwiczenie 3. Zasady Fayola – nadal aktualne?

Fayol[2] sformułował następujące zasady zarządzania:

1. **Podział pracy**. Specjalizacja pracy pracowników przyczynia się do sprawnego jej wykonywania.
2. **Autorytet**. Menedżerowie powinni posiadać autorytet formalny (który daje im prawo rozkazywania) oraz autorytet osobisty (wynikający z odpowiednich kompetencji).

1 http://www.dhlgf.pl/index.php?str=ofirmie&id=3

2 Twórca kierunku fayolowskiego. Henry Fayol (1841–1925) to inżynier górnik, przemysłowiec. Kierunek fayolowski (kierunek administracyjny, naukowa teoria organizacji) rozwinął się we Francji na początku XX w. Wyrósł on z potrzeby dostarczenia kierownikom różnych szczebli zarządzania skutecznych narzędzi i metod pracy.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

3. **Dyscyplina**. Pomaga dobrze przewodzić na wszystkich szczeblach zarządzania oraz określa sprawiedliwy system kar i nagród.
4. **Jedność rozkazodawstwa**. Polecenia dotyczące wykonania konkretnej pracy powinny być wydawane tylko przez jednego przełożonego.
5. **Jednolitość kierownictwa**. Realizowanie określonego planu powinno być nadzorowane przez jednego kierownika.
6. **Podporządkowanie interesu osobistego interesowi ogółu**. W żadnym przedsięwzięciu interesy członków nie powinny przeważać nad interesami organizacji.
7. **Wynagrodzenie**. System wynagradzania i motywowania powinien być sprawiedliwy dla pracowników – zarówno kadry wykonawczej, jak i menedżerskiej.
8. **Centralizacja**. Kierownictwo powinno skupiać władzę, ale jednocześnie powinno delegować uprawnienia swoim podwładnym, aby mogli wykonywać swoje zadania właściwie.
9. **Hierarchia**. Odzwierciedlenie struktury organizacyjnej.
10. **Ład**. Każdemu powinny być przyporządkowane określone zadania do realizacji w określonym czasie.
11. **Odpowiednie traktowanie personelu**. Kierownicy powinni odnosić się do swoich podwładnych z przychylnością i traktować ich sprawiedliwie.
12. **Stabilność personelu**. Duża rotacja personelu wpływa niekorzystnie na atmosferę i morale pracowników.
13. **Inicjatywa**. Podwładni powinni mieć możliwość przedstawiania swoich pomysłów, projektów w celu rozbudzania kreatywności.

Pytania:
1. Które z zasad Fayola nadal pozostają aktualne? Dlaczego tak sądzisz?
2. Jak menedżerowie mogą wykorzystać naukę z nich płynącą?

Ćwiczenie 4. Synergia

Synergia oznacza, że wynik jest większy od sumy jej części składowych. Na przykład produktywność zespołu współpracujących ze sobą jednostek organizacyjnych jest wyższa niż każdej jednostki z osobna. Operując przykładem matematycznym, o efekcie synergicznym mówimy wówczas, kiedy 2 + 2 = 5.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

Pytania:
1. Jak zinterpretujesz efekt synergiczny dla zarządzania zasobami ludzkimi?
2. Czy ten efekt zawsze występuje?
3. Co ogranicza jego występowanie w praktyce polskich organizacji?

Ćwiczenie 5. Szkolenia wstępne w firmie zagranicznej

Do cyklu szkoleń przystąpiło 20 osób przyjętych na stanowisko *Procurement Specialist* w Drappi Europe. Zostali oni wybrani w drodze rekrutacji prowadzonej przez firmę zewnętrzną Hays. Osoby te musiały posiadać odpowiednie kompetencje (w szczególności biegłą znajomość języka angielskiego lub/oraz niemieckiego w mowie i piśmie). W trakcie rekrutacji zostały przeprowadzone również testy na inteligencję oraz testy osobowości. Wyłonione osoby zostały poinformowane o zaplanowanym przebiegu szkolenia wstępnego. Byli to młodzi ludzie w przedziale wiekowym 20–30 lat, szesnastu Polaków i dwoje Finów.

Cały cykl szkoleniowy został zaplanowany na okres sześciu miesięcy. Pierwszy etap to szkolenie wstępne, które rozpoczęło się w pierwszym dniu pracy i trwało 5 dni. Szkolenie to odbyło się w Brukseli, co wymagało przetransportowania wszystkich uczestników oraz zagwarantowania im noclegu i wyżywienia w trakcie pobytu w Belgii.

Następnie pracownicy zostali przyporządkowani do pracy dla konkretnej fabryki Drappi (w ośmiu europejskich lokalizacjach).

„Odprawa" przed szkoleniem

Zanim uczestnicy przystąpili do szkolenia zostali dokładnie poinformowani o jego planie. Pierwszy dzień pracy rozpoczęli od krótkiego szkolenia BHP oraz spotkania z *Managerem Shared Service Center*. Pan Smith przygotował dla nowych pracowników prezentację, w której to zawarte były wstępne informacje o działalności firmy oraz korzyściach płynących z pracy dla organizacji. Zawarte tam były między innymi informacje o możliwości nauki języków obcych, pozafinansowych, dodatkowych ubezpieczeniach na życie i innych benefitach.

Następnie każdy uczestnik otrzymał firmowy plecak, pendrive, laptopa, bilety lotnicze, instrukcje, informacje o zakwaterowaniu w Brukseli, har-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

monogram na najbliższy tydzień roboczy oraz dokument nazwany *Who is who*, w którym to zawarte były wstępne informacje o pozostałych uczestnikach szkolenia. Jeszcze przed rozpoczęciem pracy zostali oni poproszeni o wypełnienie formularza z kilkoma podstawowymi pytaniami, takimi jak:

– imię i nazwisko,
– stanowisko pracy,
– dział,
– miejscowość i kraj,
– kierunek ukończonych studiów,
– doświadczenie zawodowe przed zatrudnieniem w Drappi,
– hobby,
– życiowy slogan.

Broszurki *Who is who* zostały również przekazane osobom pracującym w Brukseli, aby miały możliwość zapoznania się z nowymi współpracownikami jeszcze przed ich przybyciem do głównej siedziby firmy.

Szkolenia odbywały się w siedzibie firmy Drappi i trwały średnio od godziny 9.00 do 17.00, oczywiście z przerwami. Harmonogram przewidywał również kolację zorganizowaną dla uczestników, na której to mieli możliwość bliżej zapoznać się z kolegami i koleżankami z Brukseli. Zagadnienia w trakcie szkoleń to: Start w Drappi, działanie łańcucha dostaw, informacje wprowadzające o Drappi (wartości, kodeks etyczny, praca), informacje na temat HRM, historia i podstawowe pojęcia związane z produkcją papieru, sprzedaż i marketing, kontrola kosztów, wprowadzenie do procesów IT, planowanie produkcji SAP, wprowadzenie do pełnienia obowiązków *Procurement Specialist*.

Pracownicy tworzyli też zamówienia w oparciu o zapotrzebowanie zgłoszone przez osoby zatrudnione na terenie konkretnych fabryk. Zasady pracy stanowią o tym, że czas podjęcia czynności w celu zaspokojenia pojedynczych zgłoszeń nie może przekraczać 8 godzin roboczych. Założona granica błędów wynosi 5%. W pierwszym kwartale 2015 r. pracownicy wykonali na czas 98,32% zamówień (szkoleni pracownicy 85,38% zamówień).

Pytania:

1. Oceń proces szkoleń wstępnych w Drappi?
2. Co sądzisz o pomyśle na broszurkę *Who is who* i jego realizacji?
3. Jakie etapy powinny teraz nastąpić? Nazwij i krótko opisz.

Etapy procesu szkoleniowego w Drappi:

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

Ćwiczenie 6. Co to oznacza dla organizacji?

W Polsce od kilku lat prowadzone jest cyklicznie badanie diagnozujące społeczeństwo. Ostatnie wyniki pokazują, że korzystanie z techniki komputerowej łączy się z wiekiem, z sieci korzysta 97% osób w wieku 16–24 lata, tylko 14% osób w wieku 65 i więcej lat. 48% internautów to osoby w wieku 16–34 lata (Diagnoza społeczna 2014, s. 369).

Pytania:

1. Jakie ma to implikacje dla organizacji?
2. Jak menedżerowie mogą wykorzystać te informacje?
3. Do kształtowania jakich (sub)funkcji zarządzania zasobami ludzkimi powyższe informacje z badań mogą służyć?

Ćwiczenie 7. Co o pokoleniu Y wiemy z badań?

Około 44 tys. pracowników PwC wypełniło anonimowo ankiety internetowe w 18 regionach świata. Ankiety przeprowadzono w obrębie wszystkich linii biznesowych firmy, wśród pracowników wszystkich pokoleń. Autorzy badania przeprowadzili także ponad 300 wywiadów, zarówno indywidualnych, jak i w grupach fokusowych, a ponad 1000 pracowników pokolenia Millennium uczestniczyło w forum internetowym, na którym mogli podzielić się swoimi opiniami na różne tematy związane z miejscem pracy i karierą.

71% pracowników z pokolenia Millennium (i 63% pracowników innych generacji) twierdzi, że ich praca w znacznym stopniu wpływa na ich życie osobiste.

Myślący globalnie. Ponad jedna trzecia (37%) pracowników generacji Y chciałoby skorzystać z możliwości wzięcia udziału w projekcie o światowym zasięgu (opinię tę podziela 28% pracowników spoza tej generacji).

Otwarci. Prawie połowa (43%) pracowników pokolenia Millennium przyznaje, że otwarcie rozmawia ze współpracownikami o swojej pensji (postępuje tak zaledwie 24% pracowników z innych pokoleń).

Nieuprzywilejowani. Pracownicy Millennium deklarują, że nie wymagają specjalnego traktowania i są równie zaangażowani jak pracownicy spoza ich pokolenia (Badanie PwC *NextGen*, http://www.pwc.pl/pl/biuro-prasowe/szczescie-millennialsow-w-pracy.jhtml

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

Pytania i polecenia:

1. Jak zinterpretujesz te wyniki?
2. Czy twoje obserwacje są podobne?
3. Na podstawie powyższych wyników dobierz instrumenty zarządzania zasobami ludzkimi do każdego ze stwierdzeń (tabela 1).

Tabela 1. Dobór instrumentów zzl

Doniesienie z badań	Dobór instrumentów zzl
Praca w znacznym stopniu wpływa na życie osobiste	
Możliwość wzięcia udziału w projekcie o światowym zasięgu	
Otwarta rozmowa ze współpracownikami o wynagrodzeniach	
Brak konieczności specjalnego traktowania, równie zaangażowani jak pracownicy spoza ich pokolenia	

Źródło: opracowanie własne

Ćwiczenie 8. Dobór instrumentów zzl

1. Zapoznaj się z przykładami próby dostosowania instrumentów procesu zarządzania zasobami ludzkimi do poszczególnych pokoleń.
2. Uzupełnij puste wiersze tabeli, uwzględniając specyfikę pokoleń (tabela 2).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

Tabela 2. Specyfika instrumentów zzl i ich dobór

Etapy procesu rekrutacji/ krótka charakterystyka	Specyfika wybranych instrumentów zarządzania zasobami ludzkimi dla poszczególnych pokoleń		
	BB	X	Y
Stworzenie ogłoszenia rekrutacyjnego lub firmowej informacji wewnętrznej	Wykorzystanie „marketingu szeptanego" i osobistych rekomendacji jako źródła informacji; podkreślenie korzyści związanych z możliwością ponoszenia odpowiedzialności i pracy w stabilnej organizacji.	Podkreślenie korzyści związanych z możliwością podejmowania inicjatywy i samodzielności; podkreślanie dodatkowych korzyści, np. elastyczność pracy.	Zastosowanie luźnego stylu komunikacji; podkreślenie korzyści związanych z możliwością zdobycia doświadczenia, a także zatrudnienia ułatwiającego godzenie pracy i życia osobistego.
Wybór nośnika ogłoszenia rekrutacyjnego	Reklama w drukowanej prasie codziennej, czasopismach branżowych; ogłoszenia w internecie; informacja o wakatach dystrybuowana poprzez ulotki w miejscach publicznych.	Informacje o wakatach powinny znaleźć się w różnorodnych mediach, oprócz Internetu również w prasie fachowej; wykorzystanie profesjonalnych serwisów rekrutacyjnych, np. Golden Line, Linkedin.	Informacje o wakatach czy branży powinny znaleźć się w Internecie; wykorzystanie portali i serwisów społecznościowych: Facebook, MySpace; szerokie wykorzystanie nowoczesnych technologii, własnej witryny i portali branżowych.
Rozmowa oceniająca			
Rozmowa motywacyjna			
Szkolenie pracowników			
Program Równowaga praca–życie			
Zarządzanie talentami			

Źródło: opracowanie własne

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

Część IV

Anna Rogozińska-Pawełczyk

Psychologiczne wymiary zarządzania zasobami ludzkimi – rozwiązywanie problemów w praktyce

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

Ćwiczenie 1. Połącz w pary techniki wywierania wpływu oraz opisy przebiegu ich stosowania (w tabeli pary leżą naprzeciw siebie):

Reguła wzajemności	Zaproponuj komuś kilka opcji działania, a następnie ogranicz możliwość postępowania według jednej z tych opcji – właśnie tej, którą chcesz, aby ten ktoś wybrał.
Stopa w drzwiach	Poproś kogoś, aby oddał ci jakąś niewielką przysługę lub coś zrobił, a następnie poproś go, aby oddał ci większą przysługę lub wykonał trudniejsze zadanie.
Niska piłka	Opowiedz komuś, że wiele osób zachowuje się w sposób, do którego chcesz kogoś zachęcić.
Autorytet	Poproś o więcej niż chcesz, a kiedy spotkasz się z odmową, poproś o mniej, czyli dokładnie tyle, ile chciałeś.
Huśtawka emocjonalna	Staraj się być jak najbardziej podobny do osoby, z którą rozmawiasz i którą chcesz do czegoś skłonić.
Reaktancja	Obdarz kogoś jakimś dobrem lub oddaj mu przysługę, a następnie poproś, aby ten ktoś ci się zrewanżował.
Lubienie	Wzbudź w kimś poczucie zagrożenia, a następnie uspokój go i w chwili, gdy będzie „dochodził do siebie” zgłoś swoją prośbę.
Odmowa – wycofanie	Ubierz się w odpowiedni sposób, używaj odpowiedniego słownictwa, aby zdobyć zaufanie.
Społeczny dowód słuszności	Korzystając z kłamstwa, zachęć kogoś, aby zaczął zastanawiać się nad pewną opcją działania, a kiedy zdecyduje się postąpić według tej opcji, wycofaj się z kłamstwa, podając uzasadnienie i przepraszając.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

Ćwiczenie 2. Uzupełnij zdania:

1. Jeśli ktoś, dążąc do celu, korzysta z wiedzy o mechanizmach psychicznego działania ludzi i jednocześnie nie liczy się z dobrem osoby, na którą oddziałuje, to mamy do czynienia z .....
2. Średni poziom wywierania wpływu polega na wykorzystaniu .....
3. Reguła wzajemności skłania do odwdzięczania się dobrem o ..... wartości niż to, które otrzymaliśmy.
4. U podstaw skuteczności techniki „stopa w drzwiach" leży mechanizm. .....
5. Druga faza „prania mózgu" nazywana jest fazą .....
6. ..... polega na tym, że im więcej osób jest świadkami jakiegoś wypadku, tym mniejsze jest prawdopodobieństwo, że któraś z nich udzieli pomocy.
7. Eksperyment, w którym udowodniono, że pod wpływem autorytetu ludzie są gotowi razić śmiertelnie prądem nieznane sobie osoby przeprowadził .....

Ćwiczenie 3. Odpowiedz sobie na poniższe pytania:

1. Jak często spotykasz się z wywieraniem wpływu i manipulacją? W jakich okolicznościach to się dzieje i jakie techniki najczęściej są stosowane?
   .....
   .....
   .....
   .....

2. Która z technik manipulacji wydaje Ci się najniebezpieczniejsza? Dlaczego?
   .....
   .....
   .....
   .....

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

3. Jak bronisz się przed manipulacją stosowaną przez innych? Jak inni bronią się przed wywieraniem wpływu z Twojej strony? Podaj przykłady.

. . . . . .
. . . . . .
. . . . . .
. . . . . .

Ćwiczenie 4. Odpowiedz na poniższe pytania:

1. Jakich ludzi lubisz najbardziej? Jacy ludzie lubią ciebie? Jak myślisz, jakie czynniki zadecydowały o tym, że między Tobą a nimi powstała sympatia?

. . . . . .
. . . . . .
. . . . . .
. . . . . .

2. W ramach kontraktu psychologicznego zastanów się nad dwoma pytaniami: Czego ty jako pracownik możesz oczekiwać od organizacji Cię zatrudniającej? Czego organizacja ma prawo oczekiwać od ciebie jako pracownika firmy?

. . . . . .
. . . . . .
. . . . . .
. . . . . .

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

Ćwiczenie 5. Sekretarka Hania

Opis przypadku

Hanna Kowalska (27 lat) jest pracownikiem firmy produkcyjno-handlowej. Pełni funkcję asystentki Krzysztofa Krawczyka, dyrektora generalnego firmy. Pracuje na tym stanowisku od trzech lat. Jest absolwentką szkoły dla sekretarek i asystentek. Zna biegle język angielski i podstawy niemieckiego.

Dyrektor Krawczyk jest zadowolony ze współpracy z Hanną. Jego zdaniem cechuje ją wysoka kultura osobista, dobra prezencja, jest świetnie zorganizowana, nigdy nie gubi dokumentów, prowadzi solidnie kalendarz spotkań szefa i korespondencję. Doskonale pełni swoje obowiązki w sekretariacie. Dyrektor od roku systematycznie zleca Hannie zadania merytoryczne. Asystentka jest często w stanie zastąpić dyrektora na niektórych spotkaniach z klientami. Sekretarka Hania ma dostęp do dokumentów księgowych firmy, jest także odpowiedzialna za kontakty z firmami doradczymi. Dyrektor Krawczyk rok temu poinformował Hanię, że w przyszłości rozważy możliwość jej awansu. Jednak w obecnej sytuacji firma bardziej potrzebuje wykwalifikowanej asystentki niż kolejnego specjalisty. Dlatego dyrektor stara się zrekompensować sekretarce tymczasowy brak możliwości awansu poprzez premie uznaniowe i podwyżkę wynagrodzenia.

W ciągu ostatniego półrocza Hania zaczęła czuć się szczególnie pewnie w firmie. W ubiegłym miesiącu zapytała przełożonego, czy może skorzystać z telefonu służbowego w celu prywatnej rozmowy międzynarodowej. Dyrektor zezwolił. Jednak z ostatniego billingu telefonicznego wynika, że rozmów takich odbyła kilkanaście, co spowodowało dwukrotnie większy niż zwykle rachunek telefoniczny. Hanna ostatnio stała się bardziej opryskliwa dla koleżanek i kolegów z pracy. Nadal była uprzejma dla kierownictwa i specjalistów, ale pracowników administracji traktowała, jak gorszych od siebie. Odmówiła pomocy przy kserowaniu materiałów reklamowych, twierdząc, że ma za wysokie kwalifikacje do wykonywania tej pracy i nie jest asystentką działu sprzedaży. Szczególnie źle traktowała recepcjonistkę, wysługując się nią w wielu zadaniach, które należały do jej obowiązków.

Krawczyk długo nie zauważał postępowania Hanny wobec współpracowników, jednak pewne sygnały zaczęły powoli do niego docierać. Hania nie tylko bez umiaru korzystała z służbowego telefonu, ale wydawała polecenia stażystkom czy sekretarce kierownika działu, powołując się na wolę przełożonego. Ocena pracy sekretarki stała się coraz trudniejsza. Hanna okazała się w tym czasie szczególnie pomocna przy audycie księ-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

gowym. Audytorzy z firmy KPMG zażartowali nawet, że przydałaby się u nich taka świetna pracownica. Krawczyk usłyszał też pozytywne opinie ze strony konsultantów zewnętrznych na temat świetnej organizacji pracy Hani. Asystentka była proszona o robienie notatek z zebrań konsultantów z zarządem podczas tworzenia koncepcji przekształceń własnościowych i wejścia spółki na giełdę. Hania podczas tych sesji zgłosiła ciekawy pomysł, który zyskał aplauz zarówno dyrektora generalnego, jak i doradców. Zbliżająca się rozmowa na temat kontraktu psychologicznego wymagała od Krawczyka głębokiego namysłu.

Zadanie:

Na podstawie prezentowanego przypadku zaprojektuj i przeprowadź rozmowę na temat ustalenia kontraktu psychologicznego, wcielając się kolejno w rolę dyrektora i asystentki, wykorzystując podane poniżej wskazówki.

Etapy dyskusji na temat kontraktu psychologicznego.

1. Przygotowanie pracownika i przełożonego do spotkania z menedżerem

   Udzielenie przez obie strony odpowiedzi na trzy pytania:

   Jakie są twoje podstawowe oczekiwania wobec współpracownika?

   Gdybyś był na miejscu współpracownika, to jakie byłyby twoje najważniejsze oczekiwania wobec ciebie?

   Co już dajesz swojemu współpracownikowi i co mógłbyś zmienić w tym zakresie, aby lepiej spełnić jego oczekiwania?
2. Wprowadzenie do dyskusji

   Przedstawienie koncepcji oczekiwań i kontraktu psychologicznego.

   Podanie przyczyny dyskusji w danym momencie.

   Wyjaśnienie korzyści, jakie odniosą pracownicy dzięki dyskusji:
   - pracownicy dowiedzą się, co mogą zrobić, aby udoskonalić swój wkład w sukces organizacji i być bardziej docenieni przez przełożonych;
   - przełożeni lepiej zrozumieją kwestie osobistych oczekiwań pracowników, co pozwoli im skuteczniej ich wspierać i motywować do działania;
   - pracownik i przełożony uzyskają nową wiedzę na temat tego, jak kierować swoje działania na siebie wzajemnie;
   - doprecyzowanie kontraktów w całej organizacji pozwoli nakreślić kierunek rozwoju strategii i kultury organizacji.
3. Komunikowanie oczekiwań

   Pracodawca dzieli się pięcioma najważniejszymi oczekiwaniami, jakie – jego zdaniem – ma wobec niego pracownik.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

Pracodawca prosi pracownika o podanie jego pięciu najważniejszych oczekiwań wobec pracodawcy.

Pracodawca prosi pracownika o odgadnięcie pięciu najważniejszych oczekiwań pracodawcy wobec pracownika.

Pracodawca przedstawia pięć swoich rzeczywistych oczekiwań.

Obie strony komentują podobieństwa i różnice między rzeczywistymi oczekiwaniami na ich temat.

4. Plany na przyszłość

Obie strony uzgadniają następny termin spotkania, na którym wspólnie ocenią, w jakim stopniu spełniają swoje wzajemne oczekiwania ustalone na poprzednim spotkaniu.

Obie strony dzielą się informacjami na temat tego, czego dowiedziały się o sobie.

Zapisanie warunków umowy oraz wniosków z rozmowy.

5. Komentowanie, precyzowanie i osiąganie kompromisów

Pracodawca wypowiada się na temat możliwości spełnienia stawianych przed nim wymagań.

Pracownik wypowiada się na temat możliwości spełnienia stawianych przed nim wymagań.

Obie strony dzielą się pomysłami i ustalają kompromisowe rozwiązania, dzięki którym będą mogły w większym stopniu spełniać swoje wzajemne oczekiwania.

Podsumowanie i uzgodnienie realistycznych, satysfakcjonujących rozwiązań dla obu stron.

Zasady prowadzenia rozmowy na temat kontraktu

1. Nadawaj rozmowie strukturę.

Bądź świadom czasu, jaki chcesz poświęcić na rozmowę.

Nie pozwól, aby jeden problem zdominował rozmowę.

Realizuj plan rozmowy, która składa się ze wstępu, części zasadniczej i zakończenia.

2. Angażuj pracownika.
   - Słuchaj w sposób aktywny, zdobywaj informacje poprzez odpowiednie pytania i parafrazę.
   - Wykorzystuj swoją wiedzę na temat komunikacji pozawerbalnej.
3. Mów o osiągnięciach, ale nie unikaj tego, co było złe.

Dobra informacja zwrotna jest: opisowa (a nie oceniająca), konkretna (kiedy zdarzenie miało miejsce?, ile razy?), formułowana z pozycji „ja".

4. Bądź konkretny.

Stawiając oczekiwania – wspieraj je przykładami.

5. Rozwiązuj problemy.

Przywołuj przykłady złej pracy nie po to, aby je roztrząsać, ale po to, aby odpowiedzieć na pytanie, co zrobić, żeby takie sytuacje nie powtarzały się w przyszłości; docieraj do przyczyn niezadowalających sytuacji.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

Ćwiczenie 6. Przekaz „stara chłopka”

Zadanie polega na ustnym przekazaniu zapamiętanych treści. Pierwsza osoba dokładnie odczytuje treść przekazu, następnie opowieść powtarzają 3–4 osoby w następującej po sobie kolejności.

Przeczytaj przekaz drugiej osobie powoli, przesadnie akcentując i podkreślając wyrazy: Powiedzieli mi, bym ci powiedział, abyś przekazał: „Stara chłopka, wdowa, pani Kowalska, która mieszkała w maleńkim domu przy opustoszałej drodze do Piotrkowa, pędziła swoją trzodę na pastwisko. Ukryta w zaroślach żmija rzuciła się na nią i kilkakrotnie ukąsiła w kostkę. Biedna kobieta zmarła tej samej nocy w straszliwych boleściach”.

Omówienie – jak powstaje plotka?

Zastanów się teraz i wymień błędy popełniane najczęściej przy ustnym przekazywaniu powyższej historii.

. . . . . .
. . . . . .
. . . . . .
. . . . . .

Ćwiczenie 7. Odpowiedz sobie na poniższe pytania:

Czy zastanawiałeś/zastanawiałaś się kiedykolwiek, jak odbierają Twój sposób przekazu inni? Nie tylko co, ale jak mówisz?

. . . . . .
. . . . . .
. . . . . .
. . . . . .

Czy prawdą jest, że ludziom zarządzającym firmami bardziej zależy na budowaniu władzy niż na kontaktach z pracownikami? Niektórzy myślą, że nie warto się dogadywać, bo i tak jest to niemożliwe.

. . . . . .
. . . . . .
. . . . . .
. . . . . .

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

Dlaczego wśród barier komunikacyjnych znalazło się także doradzanie?

. . . . . .
. . . . . .
. . . . . .
. . . . . .

Ćwiczenie 8. Przeczytaj, zastanów się i zamień na zdania twierdzące.

Nie zwracaj mi uwagi przy innych ludziach, jeśli nie jest to absolutnie konieczne. O wiele bardziej przejmuję się tym, co mówisz, jeśli rozmawiamy w cztery oczy . . . . . .

Nie zrzędź. W przeciwnym razie muszę się przed Tobą bronić i robię się głuchy . . . . . .

Nie dawaj mi obietnic bez pokrycia. Czuję się przeraźliwie tłamszony, kiedy nic z tego wszystkiego nie wychodzi . . . . . .

Nie bądź niekonsekwentny. To mnie ogłupia i wtedy tracę całą moją wiarę i zaangażowanie w to, co robię . . . . . .

Nie rób z siebie nieskazitelnego ideału. Prawda na Twój temat byłaby w przyszłości nie do zniesienia. Nie wyobrażaj sobie, iż przepraszając mnie stracisz autorytet. Za uczciwą grę umiem podziękować lojalnością i przywiązaniem do organizacji . . . . . .

Twierdzenia pozytywne są przetwarzane szybciej, z większą trafnością i łatwiej je zapamiętujemy.

Ćwiczenie 9. Test na określenie stylu negocjowania – test Thomasa Kilmana

Przypomnij sobie konkretną sytuację negocjacji ze swojej praktyki. Jak się wtedy zachowujesz? Rozważ sytuacje w Twoim środowisku, w którym Twoje życzenia okazują się różnić od życzeń innej osoby. Jak zazwyczaj reagujesz w takich sytuacjach?

Poniżej znajdziesz pary zdań opisujących możliwe reakcje. Dla każdej pary zaznacz kółkiem zdanie „A" lub „B", które jest najbardziej charaktery-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

styczne dla Twojego własnego zachowania. W wielu przypadkach ani zdanie „A", ani zdanie „B" może nie być typowe dla Twojego zachowania, ale proszę wybrać to, którego użycie przez Ciebie byłoby bardziej prawdopodobne.

1.	A. Są przypadki, kiedy pozwalam innym wziąć odpowiedzialność za rozwiązanie problemu.
	B. Zamiast negocjować zagadnienia sporne, próbuję podkreślić zagadnienia, w których się zgadzamy.
2.	A. Próbuję znaleźć rozwiązanie kompromisowe.
	B. Próbuję rozważyć wszystkie wątpliwości obu stron.
3.	A. Zazwyczaj twardo dążę do realizacji wyznaczonych celów.
	B. Mógłbym spróbować uspokoić odczucia innych i zachować nasze stosunki.
4.	A. Próbuję znaleźć rozwiązanie kompromisowe.
	B. Czasami poświęcam własne życzenia dla życzeń innej osoby.
5.	A. Stale szukam pomocy innych przy wypracowaniu rozwiązania.
	B. Próbuję robić to, co jest konieczne, aby uniknąć niepotrzebnych napięć.
6.	A. Próbuję unikać stwarzania sobie nieprzyjemności.
	B. Próbuję wygrać swoją pozycję.
7.	A. Próbuję odłożyć problem do chwili, kiedy mam trochę czasu na przemyślenie go.
	B. Rezygnuję z pewnych punktów w zamian za inne.
8.	A. Zazwyczaj twardo dążę do realizacji swych celów.
	B. Próbuję natychmiast wyjawić wszystkie zastrzeżenia i problemy.
9.	A. Uważam, że różnice nie zawsze są warte martwienia się o nie.
	B. Wkładam trochę wysiłku w osiągnięcie swojego celu.
10.	A. Twardo dążę do realizacji swych celów.
	B. Próbuję znaleźć rozwiązanie kompromisowe.
11.	A. Próbuję natychmiast wyjawić wszystkie zastrzeżenia i problemy.
	B. Mógłbym spróbować uspokoić odczucia innych i zachować nasze stosunki.
12.	A. Czasem unikam zajmowania stanowiska, które powodowałoby kontrowersje.
	B. Pozwolę mu utrzymać kilka jego punktów, jeśli on pozwoli mi utrzymać kilka moich.
13	A. Proponuję rozwiązanie pośrednie.
	B. Obstaję przy realizacji swoich punktów.
14.	A. Przedstawiam mu swoje poglądy i pytam o jego.
	B. Próbuję wykazać mu logiczność i korzyści mojego stanowiska.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

15.	A. Mógłbym spróbować uspokoić odczucia innych i zachować nasze stosunki.
	B. Próbuję robić to, co jest konieczne, aby uniknąć napięć.
16.	A. Próbuję nie ranić uczuć innej osoby.
	B. Próbuję przekonać inną osobę o zaletach mojego stanowiska.
17.	A. Zazwyczaj twardo dążę do realizacji swych celów.
	B. Próbuję robić to, co jest konieczne, aby uniknąć niepotrzebnych napięć.
18.	A. Jeżeli uszczęśliwi to drugą osobę, mogę pozwolić jej na zachowanie swych poglądów.
	B. Pozwolę mu utrzymać kilka jego punktów, jeśli on pozwoli mi utrzymać kilka moich.
19.	A. Próbuję natychmiast wyjawić wszystkie zastrzeżenia i problemy.
	B. Próbuję odłożyć problem do chwili, kiedy mam trochę czasu na przemyślenie go.
20.	A. Próbuję natychmiast zniwelować różnice naszych stanowisk.
	B. Próbuję znaleźć uczciwą kombinację zysków i strat dla nas obu.
21.	A. W nadchodzących negocjacjach spróbuję zwracać uwagę na życzenia drugiej osoby.
	B. Zawsze skłaniam się ku bezpośredniemu przedyskutowaniu problemu.
22.	A. Próbuję znaleźć stanowisko pośrednie między jego a moim.
	B. Domagam się uznania swoich życzeń.
23.	A. Bardzo często staram się zaspokoić wszystkie nasze życzenia.
	B. Są przypadki, kiedy pozwalam innym wziąć odpowiedzialność za rozwiązanie problemu.
24.	A. Jeżeli stanowisko drugiego wydaje się być dla niego bardzo ważne, spróbowałbym wyjść naprzeciw jego życzeniom.
	B. Próbuję zmusić go do rozwiązania kompromisowego.
25.	A. Próbuję wykazać logiczne korzyści mojego postępowania.
	B. W nadchodzących negocjacjach spróbuję zwracać uwagę na życzenia drugiej strony.
26.	A. Proponuję rozwiązanie pośrednie.
	B. Prawie zawsze staram się zaspokoić wszystkie nasze życzenia.
27.	A. Czasem unikam zajmowania stanowiska, które powodowałoby kontrowersje.
	B. Jeżeli uszczęśliwi to drugą osobę, mogę pozwolić jej na zachowanie swych poglądów.
28.	A. Zazwyczaj twardo dążę do realizacji swych celów.
	B. Zazwyczaj szukam pomocy innych przy wypracowywaniu rozwiązania.
29.	A. Proponuję rozwiązanie pośrednie.
	B. Uważam, że różnice nie zawsze są warte martwienia się o nie.
30.	A. Próbuję nie ranić uczuć innej osoby.
	B. Zawsze dzielę się problemem z inną osobą, abyśmy mogli go razem rozwiązać.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

Ćwiczenie 10. Sterowane wyobrażenie: zespół negocjacyjny

Przyjrzyj się ilustracji zamieszczonej na tej stronie i ułóż do niej historię. Puść wodze wyobraźni, pozwól myślom swobodnie płynąć. Postaraj się zapamiętać swoją historię lub – lepiej – zapisz ją.

Źródło: Z zasobów Studenckiego Koła Naukowego „HRM”, https://www.facebook.com/sknhrm/photos

Jest to część klasycznego Testu Apercepcji Tematycznej (TAT – *Thematic Apperception Test*)

Opis, czyli moja historia:

. . . . . .

. . . . . .

. . . . . .

. . . . . .

. . . . . .

. . . . . .

. . . . . .

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

Ćwiczenie 11. Prowadzenie negocjacji – Pani Muzyczka Pani Różniczka

OGÓLNY OPIS SYTUACJI NEGOCJACYJNEJ

Negocjacje dotyczą ustaleń między dwoma nauczycielkami muzyki i matematyki odnośnie wzajemnego nieprzeszkadzania w prowadzonych zajęciach.

Przewidywany finał negocjacji:

Kompromis pomiędzy negocjatorami – nauczycielka matematyki zamienia się salami z nauczycielką muzyki.

INSTRUKCJA DLA 1 NEGOCJATORA – Pani Muzyczka

Kiedy siedem lat temu, po skończeniu studiów, rozpoczęłaś pracę w szkole, byłaś przerażona niskim poziomem umuzykalnienia uczniów. Okazało się jednak, że jeśli dzieciom pozwoli się na ekspresję i pracę twórczą, to są w stanie bardzo wiele się nauczyć i czerpać prawdziwą przyjemność z muzykowania. Wprowadziłaś więc aktywne metody nauczania, w których łączysz grę na instrumentach z ekspresją ruchową. Masz znakomite osiągnięcia. Nawet ci, którzy wydawali się zupełnie nieutalentowani, robią duże postępy. Twoja metoda została opisana w Kwartalniku Pedagogicznym, a Akademia Pedagogiczna stale przysyła ci studentów na zajęcia stażowe.

Niestety twoje zaangażowanie i praca nie są doceniane przez wszystkich. Najlepszym dowodem na to jest fakt, że na zajęcia z muzyki dyrektor przydzielił ci małą salę z kompletnie nieużyteczną stojącą tablicą, o którą potykają się dzieci.

Ponadto czujesz się atakowana przez Panią Różniczkę – matematyczkę, która uważa, że cała szkoła powinna chodzić na palcach, gdy ona kształci garstkę olimpijczyków. Ich osiągnięcia są dla niej ważniejsze niż wszechstronny rozwój uczniów.

Ostatnio zrobiła ci awanturę, że nie może prowadzić kółka matematycznego piętro niżej. Zarzuciła ci także, że nie potrafisz zapanować nad klasą. Potem poszła na skargę do dyrektora. Ten wezwał cię i powiedział, abyś załatwiła to z Panią Różniczką, bo on nie będzie się wtrącał w konflikty między nauczycielami.

Nic dziwnego, zbliża się konkurs na stanowisko dyrektora. Jego pozycja jest niepewna, ponieważ znany jest z tego, że nie potrafi skutecznie działać. Stracił zaufanie nauczycieli i rodziców. Szkoła potrzebuje w tych ciężkich czasach kogoś, kto ma wizję i potrafi swoim zaangażowaniem przełamać marazm nauczycieli i uczniów, zachęcić do współpracy rodziców i zdobyć pieniądze na realizację twórczych programów autorskich.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

Nauczyciele, widząc ten problem, uważają, że jesteś jedyną osobą w szkole, która się do tego nadaje i namawiają cię, abyś wystartowała w konkursie. Początkowo nie chciałaś o tym słyszeć, ale dałaś się przekonać, że dobro dzieci jest najważniejsze.

Dowiedziałaś się ostatnio, że Pani Różniczka też zamierza wystartować w konkursie i tworzy koalicję, starając się pozyskać względy nauczycieli i rodziców. Wygląda na to, że sprawę traktuje jako początek swojej kampanii wyborczej. To utwierdziło cię w decyzji zgłoszenia się do konkursu. Nie wyobrażasz sobie, aby szkołą rządziły „dinozaury".

Dyrektor zażądał, abyś w czasie przerwy porozmawiała z Panią Różniczką. W przeciwnym razie postawi sprawę na najbliższej Radzie Pedagogicznej. Jak widać on też już rozpoczyna swoją kampanię wyborczą zgodnie z hasłem: „gdzie dwóch się bije, tam trzeci korzysta". Zbliża się koniec zajęć. Za chwilę masz spotkać się z Panią Różniczką.

INSTRUKCJA DLA 2 NEGOCJATORA – Pani Różniczka

Jesteś nauczycielką matematyki w szkole podstawowej. Masz znakomite wieloletnie osiągnięcia w nauczaniu. W ciągu dwudziestu lat pracy w szkole dochowałaś się osiemnastu finalistów Olimpiady Matematycznej. Lubisz pracować z dziećmi matematycznie utalentowanymi. Twoje osiągnięcia są szeroko znane. W zeszłym roku byłaś zaproszona na Światowy Kongres Nauczycieli Matematyki w Giessen w Niemczech, a twój referat o roli zadań wyobrażeniowych w akceleracji umiejętności matematycznych spotkał się z uznaniem profesorów uniwersyteckich (w szczególności z Harwardu w USA). Wydział Matematyki Politechniki stale przysyła ci studentów na zajęcia stażowe.

W tym roku udało ci się zgromadzić na Kółku Matematycznym wyjątkowo zdolnych uczniów. Wygląda na to, że sześciu z nich ma wielkie szanse na wejście do finału Olimpiady. Pracujesz z nimi od dwóch lat. To jest naprawdę zdolna grupa. Niestety twoje zaangażowanie i praca nie są doceniane przez wszystkich. Najlepszym na to dowodem jest fakt, że na zajęcia Kółka dyrektor przydzielił ci salę plastyczną, która mieści się na parterze. Nie dość, że w wyposażeniu nie ma tablicy, a na ścianach wiszą jakieś bohomazy rozpraszające uczniów, to piętro wyżej, w tym samym czasie odbywają się lekcje muzyki. Są one prowadzone przez młodą nauczycielkę (eksperymentatorkę), która najchętniej zrobiłaby z lekcji dyskotekę. Z góry odchodzi jazgot fletów, bębnów czy cymbałek i wtórujący mu tupot trzydziestu rozwrzeszczanych dzieciaków.

Prosiłaś Panią Muzyczkę o zapanowanie nad głośną klasą i liczenie się podczas prowadzenia lekcji z zajęciami innych nauczycieli. W odpowiedzi usłyszałaś, że dla sześciu geniuszy nie będzie ona rezygnowała ze swojego stylu zajęć.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

Byłaś u dyrektora z prośbą o przydzielenie innej sali, ale usłyszałaś, że nie jest w stanie zmienić rozkładu zajęć i powiedział, abyś załatwiła to bezpośrednio z Panią Muzyczką, bo on nie będzie się wtrącał w konflikty między nauczycielami.

Nic dziwnego, zbliża się konkurs na stanowisko dyrektora. Jego pozycja jest niepewna, ponieważ znany jest z tego, że nie potrafi skutecznie działać. Stracił zaufanie nauczycieli i rodziców. Szkoła potrzebuje w tych ciężkich czasach kogoś, kto ma wizję i potrafi swoim zaangażowaniem przełamać marazm nauczycieli i uczniów, zadbać o standardy nauczania, stworzyć szansę dla dzieci szczególnie uzdolnionych.

Nauczyciele, widząc ten problem, uważają, że jesteś jedyną osobą w szkole, która się do tego nadaje i namawiają cię, abyś wystartowała w konkursie. Początkowo nie chciałaś o tym słyszeć, ale dałaś się przekonać, że dobro dzieci jest najważniejsze.

Dowiedziałaś się ostatnio, że Pani Muzyczka też zamierza wystartować w konkursie i tworzy koalicję, starając się pozyskać względy nauczycieli i rodziców. Wygląda na to, że sprawę traktuje jako początek swojej kampanii wyborczej. To utwierdziło cię w decyzji zgłoszenia się do konkursu. Nie wyobrażasz sobie, aby szkołą rządziły „oszołomy".

Dyrektor zażądał, abyś w czasie przerwy porozmawiała z Panią Muzyczką. W przeciwnym razie postawi sprawę na najbliższej Radzie Pedagogicznej. Jak widać, on też już rozpoczyna swoją kampanię wyborczą zgodnie z hasłem: „gdzie dwóch się bije, tam trzeci korzysta". Zbliża się koniec zajęć. Za chwilę masz spotkać się z Panią Muzyczką.

Przygotowanie do negocjacji

1. Jaki rezultat negocjacji chciałbyś uzyskać?
   . . . . . .
   . . . . . .

2. Które zagadnienia będą negocjowane?
   a) . . . . . .
   b) . . . . . .
   c) . . . . . .
   d) . . . . . .
   e) . . . . . .

3. Co chcesz osiągnąć, biorąc pod uwagę każde z nich?
   ad. a) . . . . . .
   ad. b) . . . . . .
   ad. c) . . . . . .
   ad. d) . . . . . .
   ad. e) . . . . . .

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

4. Uszereguj swoje cele według ich znaczenia.
   Bardzo ważne – absolutnie decydujące – z pewnością nie ustąpisz:
   . . . . . .

   Średnio ważne – ważne, lecz niedecydujące:
   . . . . . .

   Mniej ważne – chcesz je osiągnąć, jednak nie za cenę rezygnacji z porozumienia:
   . . . . . .

5. Jakie wyznaczasz granice porozumienia na stanowisku początkowym, a jakie na końcowym?
   Warunki początkowe powinny być wiarygodne, oto one:
   . . . . . .

   Warunki końcowe wyznaczają pozycje „wycofywania" się, czyli:
   . . . . . .

6. Przygotowane warunki stają się przedmiotem ponownych rozmów, gdy ze względu na okoliczności konieczne są zmiany.
   . . . . . .

   Karta obserwacji rozmowy negocjacyjnej
   Przedmiot negocjacji

Ćwiczenie 12. Uzupełnij poniższe zdania:

1. Zły stres to inaczej ……...
2. Choroba, która została wywołana przez czynniki psychiczne, ale która przynosi realne skutki, odczuwane i obserwowane w ciele, to choroba ……..
3. Szczególnie podatne na stres są osoby, które charakteryzuje tzw. wzór ……..
4. ……. to podstawowa kompetencja, służąca do radzenia sobie ze stresem jako reakcją.
5. Technika wyobrażania sobie obrazów o określonej treści i formie to ……...
6. Gdy ktoś pomimo istnienia obiektywnych możliwości poprawy swojej sytuacji nie podejmuje żadnych działań oraz jest przeko-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

nany o ich bezcelowości, mówimy wówczas, że charakteryzuje go postawa …….

7. Osoba, która rozszerza w czasie oraz na różne obszary życia swoje porażki i która ma przy tym poczucie odpowiedzialności za nie, to według Seligmana …….

Ćwiczenie 13. Odpowiedz na poniższe pytania:

1. Podaj przykłady sytuacji, w których przeżywany stres pomógł Ci osiągnąć cel oraz przykłady takich sytuacji, w których doprowadził do porażki. Jakie czynniki zadecydowały o tym, że stres działał na Ciebie mobilizująco lub destrukcyjnie?

   .....
   .....
   .....

2. Jakie sposoby redukowania stresu stosujesz i jak oceniasz ich skuteczność? Po czym poznajesz, że udało Ci się zmniejszyć napięcie wywołane stresem?

   .....
   .....
   .....
   .....

Ćwiczenie 14. TEST – Jak reagujesz na stres?

(Test opracowany przez M. Zajenkowskiego – Wydział Psychologii Uniwersytetu Warszawskiego i A. Ebinger – Centrum Neuropsychiatrii i Rehabilitacji Dzieci i Młodzieży w Zagórzu)

Przeczytaj uważnie poniższe zdania. Zastanów się, na ile opisują one Ciebie i Twoje zachowanie. Zaznacz krzyżykiem odpowiedzi od 1 do 5, w zależności od tego, czy zgadzasz się z danym stwierdzeniem, czy też się z nim nie zgadzasz.

Poniżej zaprezentowane zostały 2 testy. Pierwszy z nich opisuje Twoje reakcje na stres. Jego wyniki powiedzą Ci, jak się zachowujesz w trud-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

nych sytuacjach i jak sobie z nimi radzisz. Drugi pomoże Ci określić, czy w ostatnim czasie przeżywasz stres. Przy czym pamiętaj, że 1 oznacza, iż zupełnie się z nim nie zgadzasz, a 5 – że całkowicie się zgadzasz. Cyfry 2, 3, 4 oznaczają odpowiedni stopień pośredni zgodności twierdzenia z Twoim osobistym doświadczeniem.

1. Zdecydowanie nie zgadzam się,
2. Nie zgadzam się,
3. Nie mam zdania,
4. Zgadzam się,
5. Zdecydowanie zgadzam się,

1. W obliczu trudności staram się na nich nie skupiać. Myślę o czymś innym.
2. Zawsze staram mierzyć się z problemami
3. Staram się być otwarty/a na nowe doświadczenia.
4. Kiedy stoję przed trudnym wyzwaniem, opracowuję pomocny plan działania.
5. Dużo czasu zajmuje mi podjęcie działania w nieprzyjemnej sytuacji.
6. Nigdy nie uciekam od problemów.
7. Konfrontuję się z przykrymi zdarzeniami.
8. W trudnych chwilach zawsze znajduję sobie coś, co poprawia mi humor, np. wychodzę do kina, na zakupy itp.
9. Lubię czasem podejmować ryzyko.
10. Stres motywuje mnie do działania.
11. Kiedy czuję, że jakieś zadanie jest na granicy moich możliwości, wycofuję się z niego.
12. Nie lubię myśleć o trudnych sytuacjach.
13. Cenię sobie przyjaźń.
14. W trudnej sytuacji całą energię skupiam na tym, co trzeba wykonać.
15. Na ogół jestem pogodną osobą.
16. Kiedy jestem spięty/a zawsze szukam odstresowującego zajęcia.
17. W życiu staram się kierować zdrowym rozsądkiem.
18. Jednym ze sposobów na pozbycie się napięcia jest spotkanie się ze znajomymi.
19. Mam wiele zainteresowań.
20. W niesprzyjających warunkach przedkładam działanie nad rozmyślanie.
21. Kiedy napotykam problem, od razu staram się go rozwiązać.
22. Uważam, że w życiu trzeba walczyć o swoje.
23. Często odwlekam trudne decyzje.
24. W trudnej sytuacji nigdy się nie poddaję.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

25. Mam sposoby, aby zapomnieć o kłopotach.
26. Często nawiązuję kontakty towarzyskie.
27. Kiedy staję w obliczu stresującego zdarzenia, szybko znajduję sobie jakieś inne zajęcie.
28. Trudne zdarzenia mobilizują mnie do aktywności.
29. Nie lubię myśleć i zajmować się problemami.
30. Nie poddaję się przeciwnościom, które napotykam na swojej drodze.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

Odpowiedzi do ćwiczeń

Odpowiedź do ćwiczenia 1

Reguła wzajemności	Obdarz kogoś jakimś dobrem lub oddaj mu przysługę, a następnie poproś, aby ten ktoś ci się zrewanżował.
Stopa w drzwiach	Poproś kogoś. aby oddał ci jakąś niewielką przysługę lub coś zrobił, a następnie poproś go, aby oddał ci większą przysługę lub wykonał trudniejsze zadanie.
Niska piłka	Korzystając z kłamstwa, zachęć kogoś, aby zaczął zastanawiać się nad pewną opcją działania, a kiedy zdecyduje się postąpić według tej opcji, wycofaj się z kłamstwa, podając uzasadnienie i przepraszając.
Autorytet	Ubierz się w odpowiedni sposób, używaj odpowiedniego słownictwa, aby zdobyć zaufanie.
Huśtawka emocjonalna	Wzbudź w kimś poczucie zagrożenia, a następnie uspokój go i w chwili, gdy będzie „dochodził do siebie" zgłoś swoją prośbę.
Reaktancja	Zaproponuj komuś kilka opcji działania, a następnie ogranicz możliwość postępowania według jednej z tych opcji – właśnie tej, którą chcesz, aby ten ktoś wybrał.
Lubienie	Staraj się być jak najbardziej podobny do osoby, z którą rozmawiasz i którą chcesz do czegoś skłonić.
Odmowa – wycofanie	Poproś o więcej niż chcesz, a kiedy spotkasz się z odmową poproś o mniej, czyli dokładnie tyle, ile chciałeś.
Społeczny dowód słuszności	Opowiedz komuś, że wiele osób zachowuje się w sposób, do którego chcesz kogoś zachęcić.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

Odpowiedź do ćwiczenia 2.

1. Jeśli ktoś, dążąc do celu, korzysta z wiedzy o mechanizmach psychicznego działania ludzi i jednocześnie nie liczy się z dobrem osoby, na którą oddziałuje, to mamy do czynienia z manipulacją.
2. Średni poziom wywierania wpływu polega na wykorzystaniu szantażu.
3. Reguła wzajemności skłania do odwdzięczania się dobrem o wyższej wartości niż to, które otrzymaliśmy.
4. U podstaw skuteczności techniki „stopa w drzwiach" leży mechanizm autopercepcji.
5. Druga faza „prania mózgu" nazywana jest fazą identyfikacji.
6. Rozmycie odpowiedzialności polega na tym, że im więcej osób jest świadkami jakiegoś wypadku, tym mniejsze jest prawdopodobieństwo, że któraś z nich udzieli pomocy.
7. Eksperyment, w którym udowodniono, że pod wpływem autorytetu ludzie są gotowi razić śmiertelnie prądem nieznane sobie osoby przeprowadził Stanley Milgram.

Odpowiedź do ćwiczenia 6.

Pominięcie części informacji
zapomnienie, nieuwaga,
zinterpretowanie jakiegoś fragmentu informacji, jako nieistotnego,
zastosowanie skrótu myślowego.
Dodanie informacji, której nie było w oryginale
skojarzenie oparte na subiektywnym doświadczeniu,
nieuwaga,
przeniesienie z innej, podobnej sytuacji.
Zniekształcenie informacji
interpretacja przez pryzmat własnej osobowości, tj. aktualnych doświadczeń, celów, dążeń, obaw itd.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

Klucz do ćwiczenia 9.

Zaznacz wybrane przez siebie odpowiedzi. W rubryce SUMA zsumuj wszystkie oznaczenia.

Unikanie	Dostosowanie się	Kompromis	Rywalizacja	Współdziałanie
4b	4a	7a	1a	1b
5b	5a	8b	2b	2a
6b	6a	9a	3a	3b
10a	13b	10b	7b	22a
11b	14a	11a	8a	23b
12a	15b	12b	9b	24a
19a	16b	16a	13a	25aa
20b	17a	17b	14b	26a
21a	18b	18a	15a	27a
22b	28a	25b	19b	28b
23a	29b	26b	20a	29a
24b	30a	27b	21b	30b
SUMA	SUMA	SUMA	SUMA	SUMA

Profil wyników

Twój profil wyników wykazuje repertuar zdolności postępowania w sytuacji negocjacyjnej, których Ty osobiście używasz.

Pięć sposobów jest reprezentowanych przez pięć kolumn opatrzonych napisami: „rywalizacja", „współdziałanie" itd. W kolumnie dla każdego sposobu znajdują się możliwe wyniki, w zakresie od 0 dla bardzo rzadkiego użycia, do 12 dla bardzo częstego użycia.

0 – 1 – bardzo rzadki
2 – 4 – rzadki
5 – 7 – średni
8 – 10 – częsty
11 – 12 – bardzo częsty

PODSUMOWANIE

Reakcje ludzi w sytuacjach konfliktowych wyznaczają dwie podstawowe, niezależne od siebie cechy – asertywność i kooperatywność. Człowiek

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

asertywny to taki, który jest pewny siebie i stanowczy, który zachowuje się w sposób zdecydowany, bez lęku i wahań, ale bez agresji. Jest to ktoś, kto wytrwale dąży do swych celów. Przeciwieństwem asertywności jest niepewność, tendencja do uległości, brak wytrwałości i bierne poddawanie się okolicznościom. Kooperatywność przejawia się w tendencji do współdziałania z partnerem po to, by osiągnąć korzystne dla obu stron wyniki, mimo że w danej sytuacji można by osiągnąć wyniki korzystne jedynie dla samego siebie. Wyraża się m.in. w tym, że dana osoba potrafi rezygnować z doraźnych i indywidualistycznych efektów na korzyść odroczonych w czasie, które są możliwe do osiągnięcia na drodze współdziałania z innymi.

Unikanie

Niska kooperatywność i niska asertywność przyczyniają się do występowania reakcji unikania. Człowiek o takich cechach wycofuje się z konfliktu, nie zależy mu ani na udowodnieniu własnych racji, ani na rozpatrywaniu poglądów partnera.

Stosuj unikanie, gdy:

- cel nie jest zbyt ważny lub jest ważny tylko przejściowo;
- nie ma żadnych szans na zaspokojenie naszych pragnień;
- straty z powodu kontynuowania konfliktu przeważają nad ewentualnymi zyskami z jego rozwiązania;
- trzeba sobie lub partnerom dać czas na ochłonięcie, zredukowanie napięcia emocjonalnego;
- jest potrzebny czas na zebranie niezbędnych informacji do podjęcia decyzji;
- inni potrafią skutecznie rozwiązać konflikt.

Dostosowanie się

Niska asertywność i wysoka kooperatywność przyczyniają się do występowania reakcji akomodacyjnych. Człowiek o takich cechach dąży do rekonstrukcji własnych poglądów, lecz czyni to nie z powodu bezwzględnej akceptacji poglądów drugiej osoby, lecz raczej ze względu na pożądaną, jego zdaniem, współpracę.

Stosuj akomodację, gdy:

- masz świadomość, że jesteś w błędzie i pozwalasz, aby „lepsze" stanowisko zwyciężyło;
- sprawa jest ważniejsza dla partnera niż dla ciebie, przyczyniasz się wtedy do utrzymania poprawnych stosunków między wami;
- ważniejsze jest zdobycie zaufania partnera niż wynik rozwiązania konfliktu;
- ważne jest zachowanie zgody i unikanie rozdźwięku.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

Kompromis

Średnia asertywność i średnia kooperatywność przyczyniają się do występowania reakcji kompromisowych. Człowiek o takich cechach stara się odnieść pewne korzyści, przyznając także partnerowi prawo do ich części. Może więc rezygnować z części własnych korzyści na rzecz partnera.

Stosuj kompromis, gdy:

- interesy nie są zbyt ważne i niewarte większych wysiłków w ich obronie;
- równi sobie partnerzy zmierzają do wykluczających się celów;
- wystarczające jest osiągnięcie czasowego porozumienia;
- konieczne jest szybkie rozwiązanie w sytuacji presji czasowej;
- zawodzi rywalizacja i współpraca.

Rywalizacja

Wysoka asertywność i niska kooperatywność przyczyniają się do występowania reakcji rywalizacyjnych. Człowiek o takich cechach dąży do rozstrzygania konfliktu na swoją korzyść, w tym głównie sensie, że pragnie okazać wyższość własnych racji nad racjami drugiej osoby.

Stosuj rywalizację, gdy:

- konieczne jest szybkie działanie, np. w kryzysie;
- ważne, ale niepopularne sprawy muszą być wprowadzane w życie, np. zaostrzenie dyscypliny;
- racja jest bezwzględnie po twojej stronie;
- druga strona celowo stosuje taktyki nierywalizacyjne, aby uniknąć rozwiązania konfliktu.

Współdziałanie

Wysoka asertywność i wysoka kooperatywność przyczyniają się do występowania reakcji współdziałania. Człowiek o takich cechach nawiązuje współpracę z partnerem po to, by zrealizować swoje cele. Można więc powiedzieć, że wykorzystuje on pozytywnie sytuację konfliktu, ponieważ nie odrzuca drugiej osoby, ale współdziała z nią w imię własnych interesów.

Stosuj współdziałanie, gdy:

- ważne jest znalezienie wspólnego rozwiązania, a kompromis nikogo nie satysfakcjonuje;
- sprawa dotyczy grupy osób i ważne jest uwzględnienie opinii innych osób o odmiennym sposobie widzenia problemu;
- celem jest osiągnięcie porozumienia poprzez integrację różnych poglądów;
- dąży się do pokonywania uczuć wrogości;
- celem jest uczenie się obiektywizmu – weryfikujemy własne poglądy i staramy się zrozumieć punkt widzenia innych.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

Odpowiedzi do ćwiczenia 12.

1. Zły stres to inaczej dystres.
2. Choroba, która została wywołana przez czynniki psychiczne, ale która przynosi realne skutki odczuwane i obserwowane w ciele to choroba psychosomatyczna.
3. Szczególnie podatne na stres są osoby, które charakteryzuje tzw. wzór zachowań typu A.
4. Samoświadomość to podstawowa kompetencja, służąca do radzenia sobie ze stresem jako reakcją.
5. Technika wyobrażania sobie obrazów o określonej treści i formie to wizualizacja.
6. Gdy ktoś pomimo istnienia obiektywnych możliwości poprawy swojej sytuacji nie podejmuje żadnych działań oraz jest przekonany o ich bezcelowości, mówimy wówczas, że charakteryzuje go postawa wyuczonej bezradności.
7. Osoba, która rozszerza w czasie oraz na różne obszary życia swoje porażki i która ma przy tym poczucie odpowiedzialności za nie, to według Seligmana pesymista.

OBLICZANIE WYNIKÓW do ćwiczenia 14.

By sprawdzić wynik testu, należy zsumować punkty uzyskane w należących do niego pytaniach.

UWAGA!

Część pytań opatrzonych jest etykietą „wprost". W ich przypadku punkty należy liczyć według zasady: za odpowiedź nr 1 przyznajemy sobie 1 punkt, za odpowiedź nr 2 – 2 punkty itd.

W przypadku pytań oznaczonych jako „odwrócone" punkty liczymy „w drugą stronę": za odpowiedź nr 1 przyznajemy 5 punktów, za odpowiedź nr 2 – 4 punkty itd.

Wszystkie odpowiedzi z danej skali należy zsumować.
Wprost: 2, 4, 6, 7, 10, 14, 20, 21, 22, 24, 28, 30
Odwrócone: 1, 5, 8, 11, 12, 16, 18, 23, 25, 27, 29
Pytań: 3, 9, 13, 15, 17, 19, 26 nie bierzemy pod uwagę.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

INTERPRETACJA:
Wynik wysoki: 79–115
Wynik średni: 61–78
Wynik niski: – 23–60

INTERPRETACJA:

Osoby uzyskujące wysokie wyniki w obliczu stresującej, trudnej sytuacji podejmują walkę z problemem. Charakterystyczne jest dla nich to, że koncentrują się na zadaniach, które należy wykonać, a nieprzyjemne wydarzenia są dla nich motorem do aktywności. Kiedy stają przed stresującym problemem, nie poddają się, lecz starają się przeanalizować sytuację i stworzyć skuteczny plan rozwiązania. Ważniejsze jest dla nich działanie niż zbyt długie przeżywanie danego stanu rzeczy. Przykład: gdy w pracy otrzymują trudne zadanie do wykonania, może to wywołać w nich stres. Jednocześnie jednak potrafią uruchomić procedury, które będą miały na celu skuteczne poradzenie sobie z zadaniem. Rozłożenie materiału do wykonania na mniejsze partie, ogólny plan działania, poszukiwanie pomocy u innych, to ich sposoby na redukcję napięcia i przezwyciężenie problemu.

Wynik średni wskazuje na to, że dana osoba lokuje się mniej więcej po środku między reakcjami walki i ucieczki w obliczu stresu. Specyficzna reakcja może być zależna od dziedziny życia, której dotyczy. Tacy ludzie potrafią skutecznie radzić sobie z problemami w pracy, aby uciekać na przykład od kłopotów domowych. Czasem reagowanie na trudności życiowe może być naprzemienne, w zależności od innych czynników, takich jak nastrój czy sytuacja w innych sferach życia.

Niski wynik opisuje osoby unikające konfrontacji ze stresującą sytuacją. Mogą angażować się w czynności odległe od problemu, tak aby odwrócić od niego uwagę. Student przed trudnym egzaminem zamiast uczyć się, idzie spotkać się ze znajomymi, żona będąca w konflikcie z mężem wychodzi na zakupy lub na imprezę, ktoś kto nie radzi sobie z nadmiarem obowiązków w pracy, upija się. Wszystkie te sytuacje opisują ucieczkę od problemów jako sposób na poradzenie sobie ze stresem.

Trudno powiedzieć, który ze sposobów reagowania na stres jest lepszy czy bardziej przystosowawczy. Czasami dobra jest koncentracja na zadaniu i skupienie całej uwagi na tym, co trzeba wykonać. Takie podejście będzie z pewnością dobre w sytuacji realnego zagrożenia, na przykład gdy znajdziemy się w niebezpiecznej sytuacji w wysokich górach. Chwilowa ucieczka od problemu może być zaś zbawienna w sytuacji napięcia między małżonkami. Kiedy dwie osoby kłócą się ze sobą i w danej chwili nie widać jasnego rozwiązania, być może najlepiej jest na moment o tym zapomnieć i sprawić sobie jakąś przyjemność. Gdy napięcie opadnie, możemy zmienić nastawienie do problemu.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

Zakończenie

Organizacje działające w zmiennym, globalnym i wysoce konkurencyjnym otoczeniu wystawione są na konieczność przewidywania niekorzystnych trendów rynkowych. Ich działalność oscyluje wokół przeciwdziałania i niwelowania pojawiających się zagrożeń, a przede wszystkim wykorzystywania pojawiających się szans. Kreując model biznesowy, dobierając odpowiednie praktyki i poczynania, mogą one wykorzystać ogromny potencjał tkwiący w zatrudnionych pracownikach. Jak wspomniano już we wstępie, coraz bardziej istotnym czynnikiem rozwoju stają się zasoby ludzkie stanowiące najcenniejszy kapitał każdej firmy, a prawidłowe zarządzanie nimi może przesądzić o sukcesie lub porażce każdej organizacji.

Mimo że na pozór wydawać by się mogło, iż o zarządzaniu zasobami ludzkimi powiedziano już wszystko i to po wielokroć, wielostronne zmiany zachodzące w otoczeniu skłaniają do ponownej analizy i podjęcia próby włączenia nowych wątków. Przekazywana do rąk Czytelników publikacja podejmuje ten wysiłek.

Zamysłem autorek było przedstawienie procesów zarządzania zasobami ludzkimi z dwóch perspektyw, czego konsekwencją jest struktura książki i jej podział na dwie integralne części: organizacyjne oraz psychologiczne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi.

W podejściu od strony organizacji rysuje się bardzo wyraźnie kwestia wyzwań płynących ze zmian w otoczeniu społeczno-gospodarczym. Działające globalnie czy w skali lokalnej organizacje potrzebują innych zasobów ludzkich i na innym potencjale budują swoją przewagę. Informatyzacja wymusza komputeryzację funkcji personalnej i stwarza szansę, że wyposażeni w nowoczesne kompetencje pracownicy osiągać będą założone efekty pracy. W tym aspekcie rośnie rola nowego podejścia do zaangażowania, motywowania i wynagradzania tych cennych zasobów, a tempo zmian w otoczeniu egzekwuje konieczność rozbudowywania szkoleń pracowniczych. Wszystkie zaś procesy powinny być profilowa-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

ne dla poszczególnych generacji, które istotnie różnią się wartościami, podejściem, oczekiwaniami i bez tej perspektywy zarządzanie zasobami ludzkimi może okazać się mało efektywne i skuteczne.

Ważne uzupełnienie nakreślonych procesów stanowi opis podejścia do zzl od strony psychologii. Ogromne znaczenie ma bowiem oddziaływanie na ludzi, świadomość możliwości i zagrożeń wynikających z wywierania wpływu. Ma to silny związek z dynamicznie zmieniającymi się relacjami w miejscu pracy oraz nawiązywaniem i spełnianiem reguł kontraktu psychologicznego. Ten czynny charakter relacji międzyludzkich, zachodzących w organizacji jest bezpośrednio uwarunkowany jakością toczącego się procesu komunikacji czy negocjacji. Jednocześnie skala zmian i ich tempo powoduje nasilenie się stresu w kontekście dbałości o równowagę między pracą a życiem, pojawiania się syndromów wypalenia zawodowego czy innych patologii organizacyjnych.

Z pewnością pozycja *Zarządzanie zasobami ludzkimi w nowoczesnej organizacji. Aspekty organizacyjne i psychologiczne* nie wyczerpuje wszystkich zagadnień i problemów współczesnego zzl i nie należy traktować jej jako podręcznika akademickiego, a raczej kompendium wiedzy o bieżących trendach w zarządzaniu zasobami ludzkimi w ujęciu organizacyjnym i psychologicznym. Nadzieją autorek jest, że zawarty w niniejszym opracowaniu dyskurs teoretyczny i przywołane praktyczne przykłady będą przydatne dla czytelników nie tylko w poszerzaniu wiedzy, ale też staną się pomocne w radzeniu sobie z różnorodnymi problemami, pojawiającymi się w pracy i w związku z pracą. Książka jest dedykowana tym odbiorcom, którzy chcieliby efektywniej pracować, podejmować mądre i świadome decyzje wobec pracowników, którymi kierują, oraz w swym własnym życiu zawodowym.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

Informacje o autorkach

Izabela Warwas – dr hab. nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu, adiunkt w Katedrze Pracy i Polityki Społecznej na Wydziale Ekonomiczno-Socjologicznym Uniwersytetu Łódzkiego. Jej zainteresowania naukowe koncentrują się wokół tematyki zarządzania zasobami ludzkimi, zarządzania wiekiem i różnorodnością. Autorka i współautorka ponad 100 publikacji naukowych i popularnonaukowych. Od 2002 r. uczestniczyła jako koordynator merytoryczny, specjalista ds. ewaluacji i ekspert w blisko 40 projektach europejskich finansowanych z różnorodnych programów (Leonardo da Vinci, Grundtvig, Lifelong Learning Programme, EQUAL, Erasmus, Comenius). Ponadto brała udział w kilku projektach krajowych zamawianych przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Urzędy Marszałkowskie. Była ekspertem zewnętrznym Narodowego Programu Foresight Polska 2020 oraz Fundacji Fundusz Współpracy. W latach 2002–2015 audytorka organizacji w ogólnopolskim konkursie Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi organizowanym przez Instytut Pracy i Spraw Socjalnych w Warszawie. Wykładowca na studiach dziennych, zaocznych, MBA, podyplomowych, zdalnych oraz realizowanych dla studentów programu Erasmus+. Opracowała i przeprowadziła kilkadziesiąt programów szkoleń, warsztatów, projektów doradczych i wdrożeń dla organizacji na terenie całej Polski. Stypendystka University of Glasgow (2015).

Anna Rogozińska-Pawełczyk – dr, psycholog, ekonomista, doradca zawodowy, trener, coach, specjalista w zakresie zarządzania kadrami, konsultant ds. rozwoju kompetencji pracowników. Adiunkt w Zakładzie Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Instytucie Pracy Spraw Socjalnych w Warszawie. Adiunkt w Katedrze Pracy i Polityki Społecznej Uniwersytetu Łódzkiego. Współorganizator Ogólnopolskiego Konkursu Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi. Opiekun Studenckiego Koła Naukowego, „HRM", działającego na Wydziale Ekonomiczno-Socjologicznym UŁ.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165

Organizatorka corocznych Obozów Naukowych oraz Sesji Warsztatowych z praktykami organizowanych dla studentów z Wydziału Ekonomiczno-Socjologicznego z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Ekspert zewnętrzny, koordynator i realizator kilku projektów badawczych NCN oraz finansowanych ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego. Autorka i współautorka kilkudziesięciu publikacji z zakresu *Human Resource Mamagement*, *High Performance Work Systems*, *Work Life Balance*, *Psychological contract*.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6147753A63326165